

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES
Departamento de Comercialización e Investigación de
Mercados



PROPENSIÓN A LA COMPRA DE MARCAS DE
DISTRIBUIDOR : UN MODELO PREDICTIVO DESDE SU
POSICIONAMIENTO

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Rafael Marañón Pérez

Bajo la dirección de la doctora

María Puelles Gallo

MADRID, 2013

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



**Propensión a la compra de marcas de distribuidor.
Un modelo predictivo desde su posicionamiento.**

Tesis doctoral presentada por: Rafael Marañón Pérez

Bajo la dirección del Prof. Dr. María Puellas Gallo

Madrid, 2013

Indice

Indice	1
Indice de gráficos.....	5
Agradecimientos.....	8
Palabras clave.....	9
1. Introducción.....	9
1.1 El problema de la investigación del posicionamiento de las MDD.....	9
1.2 Objetivos de la investigación propuesta.....	17
1.3 Oportunidad del análisis y aportaciones que realiza.....	19
1.4 Estructura del trabajo.....	20
2. Marca y Capital de Marca.....	23
2.1 Concepto de Marca.....	23
2.2 La importancia del valor de marca.....	26
2.3 Medición del Valor de Marca.....	29
2.4 Instrumentos de medida del valor de la marca.....	44
2.5 Modelos de medida del capital de marca.....	45
A) Brand Asset Valuator.....	45
B) Equitrend.....	46
D) Brand Equity Ten.....	47
2.6 Aplicación a las MDD de los evaluadores de marca.....	48
2.7 Alternativas para evaluar las MDD. Confianza y Fortaleza.....	51
3. Las Marcas de Distribuidor.....	53
3.1 Concepto.....	55
3.2 Evolución de las marcas de distribuidor en el mundo.....	62
3.3 Las MDD en España.....	69
3.4 MDD y valor de marca.....	86
3.5 MDD y Posicionamiento.....	89
3.6 Aspectos legales de las MDD.....	91

4. El éxito de las MDD.	101
4.1 El fortalecimiento de las enseñas.	105
4.2 El factor precio en el éxito de las MDD.	112
4.3 Las MDD frente a las MF. La calidad percibida.	117
5. Las Marcas de la Distribución y el comportamiento del consumidor.	121
5.1 El perfil del consumidor.	121
5.2 La lealtad de los consumidores.	127
5.3 Indicadores de la lealtad.	132
5.3.1 Indicadores indirectos.	133
5.3.2. Indicadores directos.	136
5.4 La Satisfacción del consumidor.	136
5.4.1. Relación trato del personal - satisfacción - lealtad.	143
5.4.2. Relación orientación comercial de los empleados - satisfacción - resultados.	144
5.4.3. Relación calidad percibida - satisfacción del consumidor - incremento de clientes y ventas.	144
5.4.4. Relación - prestigio y posición ética de la enseña - satisfacción del consumidor - lealtad.	145
5.4.5. Relación formación del personal - satisfacción del empleado - satisfacción del consumidor.	146
5.4.6. Modelos que contemplan los vínculos entre satisfacción y lealtad.	147
5.4.7. La satisfacción del personal y la lealtad.	153
5.4.8. Otros elementos de satisfacción.	155
5.5 La insatisfacción.	156
5.6 Actitud y respuesta del consumidor hacia las MDD. El comportamiento de compra.	163
5.6.1. Factores clave en el comportamiento de compra en la literatura científica... 163	
5.6.2. Aprendizaje y decisión.	171
5.6.3 El establecimiento y los factores experienciales.	173
5.6.4 Las MDD y el surtido.	178
5.7 El riesgo en el comportamiento del consumidor hacia las MDD.	180
5.8 Los aspectos inconscientes en la decisión de compra.	184
5.9 Conclusiones y Discusión.	188

6. La educación en calidad del consumidor y su influencia en el proceso de compra de alimentos.....	191
6.1 Concepto de calidad.....	191
6.2 La calidad en las MDD.....	193
6.3 El proceso de inferencia de calidad en los consumidores.	194
6.4 La seguridad como rasgo de calidad.....	197
6.5 Los referentes de la calidad en los consumidores actuales.....	199
7. Formulación de Hipótesis.....	203
7.1 Punto de partida.....	203
7.2 Hipótesis propuestas.....	207
8. Metodología.....	209
8.1 Tratamiento de datos empleado.....	209
8.2 Encuestas.	211
8.3 Para la segunda fase (Hipótesis H4).....	214
8.3.1 Selección de atributos (variables).....	215
8.3.2. Los riesgos desde un contexto de ausencia de insatisfacción y sus reductores.	220
8.3.3. El modelo gráfico	222
9. Análisis de Resultados.....	229
9.1. Trabajo de posicionamiento.	229
9.1.1 Interpretación de los mapas de posicionamiento.....	229
9.1.2 Mapas de posicionamiento en los tres periodos.	230
9.1.3 Periodo 1 - Posicionamiento Año 2001-2002.	230
9.1.4 Periodo 2 - Posicionamiento Año 2009.....	235
9.1.4 Periodo 3 - Posicionamiento Año 2012. Atributos del 2009 ampliados.	242
9.1.5 Periodo 3 - Posicionamiento Año 2012. Nueva propuesta de atributos.	248
9.2. Modelo de propensión a la compra de MDD.	254
9.2.1 Metodología empleada.	254
9.2.2 Resultados.....	255
10 Discusión	262
10.1 Posicionamiento.	262
10.2 Modelo.....	266
10.3 Utilidad para el Management.	272

<i>10.3.1 De las empresas fabricantes y marquistas.</i>	<i>272</i>
<i>10.3.2. De los detallistas que gestionan marcas propias.</i>	<i>275</i>
<i>11. Limitaciones a la presente investigación.</i>	<i>276</i>
<i>12. Vías de investigación futuras.</i>	<i>277</i>
<i>13. Referencias</i>	<i>283</i>
<i>Anexo 1 – Mapas de Posicionamiento.</i>	<i>319</i>
<i>Anexo 2. Preguntas del cuestionario empleadas para elaboración del modelo.</i>	<i>323</i>
<i>Apéndice.</i>	<i>325</i>

Índice de gráficos

<i>Gráfico 1. Definición de Marcas de Distribuidor según sean De Cadena o Privadas</i>	61
<i>Gráfico 2. Cuota Valor de las MDD en el mundo.</i>	64
<i>Gráfico 3. Cuota Volumen de las MDD en Europa.</i>	65
<i>Gráfico 4. Evolución de la cuota volumen de MDD en Estados Unidos.</i>	66
<i>Gráfico 5. Diferencial de precio entre MF y MDD en el mundo.</i>	67
<i>Gráfico 6. Tendencias en las ventas de Productos de Gran Consumo en España.</i>	71
<i>Gráfico 7. Evolución en las ventas de MF vs. MDD en España.</i>	72
<i>Gráfico 8. Evolución del factor precio en la motivación de compra de los consumidores españoles.</i>	73
<i>Gráfico 9. Evolución del consumo de alimentación en casa y fuera del hogar (2009).</i>	74
<i>Gráfico 10. Evolución de la concentración de la Distribución en España.</i>	75
<i>Gráfico 11. Concentración de la Distribución en España 2011 – El fenómeno Mercadona.</i>	76
<i>Gráfico 12. Split de consumo de MDD en España.</i>	76
<i>Gráfico 13. Evolución penetración de MDD</i>	77
<i>Gráfico 14. Razones de compra de productos por Amas de Casa en función del precio.</i>	78
<i>Gráfico 15. Evolución en España (Cuota Valor) de las MF Líderes, MDD y otras MF.</i>	78
<i>Gráfico 16. Cuota Valor MDD Gran Consumo España.</i>	79
<i>Gráfico 17. Cuota Valor MDD Alimentación España.</i>	79
<i>Gráfico 18. Razones de No-Compra de MDD.</i>	80
<i>Gráfico 19. Valoración de Productos MDD 2005 vs. 2009.</i>	81
<i>Gráfico 20. Razones por las que cree que las MDD son más baratas que las MF.</i>	82
<i>Gráfico 21. Cuota MDD Mercadona vs. resto de MDD.</i>	83
<i>Gráfico 22. Notoriedad de las MDD en España.</i>	84
<i>Gráfico 23. Actitud del consumidor hacia las MDD respecto de su origen.</i>	85

<i>Gráfico 24. Prácticas comerciales entre Distribuidores y Fabricantes.</i>	86
<i>Gráfico 25. Modelo de Rust, Oliver, Storback y Reicheld – Satisfacción / Lealtad.</i>	139
<i>Gráfico 26. Ilustración del modelo de Satisfacción / Lealtad de Keiningham.</i>	149
<i>Gráfico 27. Modelo de Satisfacción / Lealtad de Sivadas.</i>	150
<i>Gráfico 28. Las necesidades del consumidor y la satisfacción. Pirámide de Maslow.</i>	159
<i>Gráfico 29. Modelo de Kara et al. del comportamiento de compra.</i>	166
<i>Gráfico 30. Cuotas mayor participación de MDD en categorías alimentarias 2009.</i>	170
<i>Gráfico 31. Modelo Semeijn de evaluación de marca blanca en función del riesgo.</i>	182
<i>Gráfico 32. Evolución Perfil de Consumidores MDD.</i>	195
<i>Gráfico 33. Valoración de la calidad de las MDD por los consumidores españoles.</i>	201
<i>Gráfico 34. Penetración MDD por categorías.</i>	202
<i>Gráfico 35. Modelo gráfico – Amplio.</i>	206
<i>Gráfico 36. Split de edades y tipo de hogar entrevistas 2012.</i>	214
<i>Gráfico 37. Cuota valor enseñas % de MDD en su surtido.</i>	215
<i>Gráfico 38. Modelo Gráfico.</i>	224
<i>Gráfico 39. Descripción y Medición de las variables usadas.</i>	227
<i>Gráfico 40 – Explicación factores Posicionamiento 2001-2002</i>	231
<i>Gráfico 41 – Explicación marcas en Posicionamiento 2001-2002</i>	232
<i>Gráfico 42 – Explicación Atributos Posicionamiento 2001-2002</i>	232
<i>Gráfico 43. Mapa de posicionamiento años 2001-2002</i>	234
<i>Gráfico 44 - Explicación factores Posicionamiento 2009</i>	236
<i>Gráfico 45 – Explicación marcas en Posicionamiento 2009</i>	236
<i>Gráfico 46 – Explicación atributos en Posicionamiento 2009</i>	237
<i>Gráfico 47 – Mapa de posicionamiento año 2009.</i>	238
<i>Gráfico 48 - Explicación factores Posicionamiento 2012</i>	244
<i>Gráfico 49 - Explicación marcas Posicionamiento 2012</i>	245

<i>Gráfico 50 - Explicación atributos Posicionamiento 2012</i>	<i>246</i>
<i>Gráfico 51 - Posicionamiento 2012 con factores usados en 2009.</i>	<i>247</i>
<i>Gráfico 52 - Explicación factores Posicionamiento 2012 –Nuevos Atributos.</i>	<i>250</i>
<i>Gráfico 53 - Explicación marcas Posicionamiento 2012 –Nuevos Atributos.</i>	<i>250</i>
<i>Gráfico 54 - Explicación atributos Posicionamiento 2012 –Nuevos Atributos.</i>	<i>251</i>
<i>Gráfico 55 – Mapa de Posicionamiento 2012 –Nuevos Atributos.</i>	<i>254</i>
<i>Gráfico 56 - Ecuación Hábito de Compra</i>	<i>258</i>
<i>Gráfico 57 - Resultados del análisis de la multicolinealidad.</i>	<i>259</i>
<i>Gráfico 58. Aportación de cada atributo a la explicación del modelo.</i>	<i>268</i>

Agradecimientos.

Tengo una gran deuda de gratitud para con las personas que me han ayudado a realizar este trabajo, una deuda que me complace y enorgullece reconocer.

A Dña. María Puelles Gallo, mi directora de tesis, por su confianza y espíritu positivo y su eficaz ayuda, orientación, estímulo y apoyo.

Al catedrático D. José Antonio Puelles Pérez, por su sabiduría y sus impagables consejos.

A ambos por haberme facilitado el extraordinariamente valioso material de las encuestas del Grupo de Investigación de Marcas de la Distribución que, en tres de sus olas, me han proporcionado la información necesaria para realizar este trabajo.

Al profesor D. Joaquín Sánchez Herrera, por sus enseñanzas y, sobre todo, por su enorme capacidad de generar siempre ideas, entusiasmo y estímulo.

Mi agradecimiento a los profesores D. Ángel Fernández Nogales (de la Universidad Autónoma), por la deferencia y amabilidad de ofrecerme su orientación y sugerencias, particularmente en la interpretación de los mapas de posicionamiento, y D. Teodosio Pérez Amaral (de la Universidad Complutense), por su experta guía en el trabajo de modelización, y al profesor Enrique Ortega, por haber asumido con denuedo la siempre ingrata pero imprescindible labor de corrección.

A todos los profesores con los que he tenido la ocasión, el placer y el honor de compartir, aprender y disfrutar durante el periodo de formación en la investigación.

A mi esposa, Jacqueline, por su apoyo incondicional y sobrenatural paciencia.

*Rafael Marañón
Madrid, Febrero 2013*

Propensión a la compra de MDD. Un modelo predictivo desde su posicionamiento.

Palabras clave.

Palabras Clave: MDD, posicionamiento, propensión a la compra, marca, capital de marca, valor de marca, marcas de distribuidor, marcas genéricas, marcas blancas, marcas propias, lealtad, fidelidad, calidad, satisfacción, insatisfacción, modelo.

Key Words: MDD, positioning, proneness to purchase, brand, brand equity, store brand, generic brand, white label, private label, loyalty, quality, satisfaction, dissatisfaction, model.

1. Introducción

Las Marcas de Distribuidor o Marcas de la Distribución (en adelante MDD) han constituido, posiblemente, el fenómeno más notable tanto desde el punto de vista de la fabricación como de la distribución alimentaria en todo el mundo y, concretamente, en España. Es difícil encontrar ejemplos de categorías de producto que hayan obtenido, globalmente tanto éxito y los crecimientos alcanzados por las MDD.

1.1 El problema de la investigación del posicionamiento de las MDD.

Dados su incuestionable crecimiento y éxito, las MDD han sido objeto de un volumen considerable de literatura científica, gran parte de ella en la búsqueda de una teoría que explique las razones de esta sorprendente evolución: ¿por qué los consumidores apuestan por las MDD? ¿Qué es lo que los consumidores piensan de las mismas? ¿Por qué muchos de ellos están sustituyendo, con ellas, a las Marcas de Fabricante (en adelante MF) que solían consumir tradicionalmente?

Mucho más reducido es el número de artículos o textos que traten el tema del posicionamiento de las MDD. Pero tanto éstos como los demás relacionados con las MDD tienen un rasgo en común: casi todos, las analizan considerándolas, no individualmente, sino en su conjunto, como un sólo núcleo compacto, un bloque homogéneo dentro del cual se buscan respuestas; como si las MDD compartieran, todas ellas, los mismos atributos de posicionamiento, como si todas ellas fueran iguales. Con ello, se ignora una consideración curiosamente bastante obvia: las MDD no están todas gestionadas por un solo operador, y no constituyen un solo sujeto de investigación, sino que se trata de un grupo de múltiples y diversas marcas cada una de ellas, muy probablemente, con sus propios atributos y ocupando lugares específicos diferentes en la mente del consumidor, de modo que lo que tienen en común no es suficiente para explicar la actitud y el comportamiento del consumidor hacia las mismas como si de un todo se tratase. Distintos posicionamientos implican, necesariamente, distintas actitudes, motivaciones y comportamientos, como sucede con las MF, que se posicionan entre sí de manera diferenciada. Por eso, cuando se analizan las MDD es importante no caer en el absurdo reduccionismo de considerarlas a todas como un grupo homogéneo y de rasgos comunes respecto al cual, otro grupo, el de las MF, es igualmente homogéneo en las distintas marcas que abarca.

Cuando, además, nos referimos al ámbito exclusivo de las MDD en el mundo de la alimentación, surgen otros elementos que estarían igualmente contribuyendo a la dificultad del análisis. Como sucede con la amplitud de su surtido, la gran cantidad de categorías que estaría abarcando cada MDD, así como con la profundidad del mismo, el elenco de referencias que abarca cada una de ellas. Los análisis realizados con MF en el ámbito de posicionamiento tienen la precaución de abordarse manteniendo la homogeneidad de las categorías de modo que, si el análisis versa sobre la categoría de bebidas carbónicas, por poner un ejemplo, se toma la precaución elemental de que no se mezclen en el análisis otras categorías, como snacks, mayonesas o bebidas espirituosas. Un análisis de posicionamiento se realiza por comparación entre marcas y, para que tenga sentido, la comparación debe realizarse entre marcas homogéneas o, de lo contrario, las conclusiones que se obtengan y las que se extrapolen estarían viciadas de origen y no aportarían rigor ni capacidad predictiva. Sin embargo, con mucha frecuencia, cuando se analizan las MDD este criterio no se tiene en cuenta, lo que equivale, por ejemplo, a

comparar la marca Mercadona con la marca DIA sin consideración a las distintas categorías en las que ambas compiten ni, como ya hemos dejado dicho, a sus distintos posicionamientos.

El problema de la amplitud de categorías se agudiza cuando se considera desde el punto de vista del marco de referencia del consumidor: lógicamente, cuando a un consumidor se le pregunta por una u otra MDD, el consumidor responderá buscando su propio referente, y lo hace referenciándose a una o unas categorías que tenga más presentes en el momento de elaborar su juicio. Así, si juzga, por ejemplo, la marca Mercadona, puede responder referenciando sus opiniones sobre la categoría de insecticida y el que responde a la marca DIA puede estar haciéndolo con la mente fijada en el tomate frito. Las mismas preguntas realizadas a los mismos consumidores podrían tener distintas respuestas si se les pide que valoren, dentro de cada marca, cada categoría por separado.

La literatura científica es consciente, naturalmente, de estos sesgos pero, tal vez por razón de la dificultad metodológica de superarlos o por el prurito de ofrecer conclusiones generalizables y extrapolables, ha tendido a obviarlos: los autores son conscientes de que los mercados locales son heterogéneos, con grandes diferencias en el comportamiento de las diferentes MDD (Dhar y Hoch, 1997) según las categorías de que se trate (Rossi et al., 1996). Las propias MF tampoco se comportan igual en las distintas áreas geográficas, ni siquiera en el mismo mercado. Del mismo modo, es esencial ser conscientes de que cada MDD representa a un competidor diferente, con necesidades y rasgos distintos y con enfoques estratégicos específicos. Pero igualmente, *la importancia de esta heterogeneidad es que las marcas nacionales no compiten contra una MDD, sino contra una familia de MDD, cada una de las cuales persigue políticas locales idiosincrásicas. Por tanto, las estrategias de marketing defensivas de las MF contra las MDD no pueden ser diseñadas para un estrecho segmento de consumo y, en consecuencia, las estrategias clásicas para competir contra otras marcas nacionales pueden resultar muy ineficientes* (Hoch et al., 2002). A pesar de ello, los autores insisten en el enfoque global, posiblemente estimulados por la ambición de trascender las necesariamente limitadas fronteras de una investigación local (en un solo país), de distintas enseñanzas (un universo fragmentado y heterogéneo) y de un elenco amplísimo de diferentes categorías en las que las MDD operan.

Si nos concentramos en las MDD alimentarias, otros obstáculos adicionales a una investigación equilibrada y útil estarían vinculados con la propia evolución de los consumidores, concretamente bajo dos perspectivas. La primera de ellas relativa a los hábitos actuales de consumo alimentario y su evolución respecto a los de una o dos generaciones atrás. Si nuestros mayores conocieron y consumieron los alimentos directamente desde su procedencia (verduras, carnes, leche, etc.), nuestros jóvenes no han conocido otra cosa, prácticamente, que los alimentos industriales envasados. Por tanto, si aquellos tenían un nítido referente en los alimentos caseros y en la elaboración “tradicional” de los mismos, éstos carecen de dichos referentes, que han sido sustituidos por los de los alimentos envasados y de elaboración industrial que han consumido desde su infancia, en su mayoría. Usando uno de los ejemplos citados con anterioridad, podemos imaginar que, cuando se pide la opinión sobre una mayonesa envasada a una persona de edad avanzada, juzgará considerando la mayonesa hecha en casa a partir de los ingredientes tradicionales y, en base a esa imagen, valorará la propuesta industrial que se le presenta. Una persona más joven probablemente ya ha perdido ese referente tradicional, por lo que juzgará la propuesta respecto a la mayonesa envasada que está acostumbrado a consumir. Este razonamiento tiene un alcance adicional interesante, y es que, en lo que respecta, *mutatis mutandi*, a multitud de otras categorías alimentarias, se podría pensar que, a medida que transcurre el tiempo y las generaciones, se está perdiendo el referente tradicional con respecto al que, supuestamente, todos comparamos para medir la calidad de un producto industrial y, en consecuencia, empezamos a no tener claro qué es y en qué atributos reside la calidad de un determinado producto cuando intentamos valorarla. Lo cual tendría un impacto considerable cuando se realiza un análisis de posicionamiento de una categoría. Pero, sin embargo, los estudios sobre MDD parecen estar, por lo general, elaborados como si los referentes fueran inmutables, una constante en la ecuación y no una variable.

En efecto, la evolución del *mind set*¹, tiene un componente generacional, asociado a la forma en que hemos sido educados en alimentación, y a los referentes sobre los que hemos aprendido a comparar. Podríamos considerar esta evidencia como una manifestación de la

¹Término anglosajón adoptado de manera generalizada en el lenguaje profesional de marketing y negocios en general, que se refiere al sistema de creencias, pensamientos y actitudes de los consumidores en base al cual toma sus decisiones de compra y consumo. Por economía de léxico emplearemos el término anglosajón en este trabajo, en adelante.

teoría del nivel de adaptación de Helson que, más allá de su formulación y del contexto en el que se generó, explicaría que nuestros criterios y valores cambian en función de cuales sean nuestros referentes en el entorno en el que vivimos (Helson, 1964). En realidad, la teoría de Helson se propuso como explicación al sistema de adaptación visual del ojo a la luz y la oscuridad, o al sistema sensorial de adaptación al volumen del oído, etc. La teoría predice el cambio de estimulación necesaria para que una persona perciba un cambio en el entorno como función directa del nivel de adaptación (el logaritmo ponderado de la media de las experiencias sensoriales previas). En sentido estricto, el conjunto de valores de los consumidores que establece sus referentes no tiene un carácter estrictamente emocional, pero sí está influido por el marco emocional del individuo, por lo que creemos oportuno traer a colación la teoría de nivel de adaptación.

Hablemos ahora de otro factor de distorsión que a los profesionales de Marketing en ejercicio les es muy familiar: a medida que los consumidores van vertiendo, en sucesivas investigaciones de mercado, sus preferencias respecto al sabor, la textura y las propiedades de los productos de alimentación, las marcas van reaccionando para adaptar cada receta a las necesidades de los consumidores, es decir, para cambiarla de modo que se parezca cada vez más a lo que la mayoría considera que es mejor producto, a lo que los practicantes de Marketing llaman adaptarse a las necesidades del consumidor. El resultado es que las distintas marcas que compiten en una determinada categoría tienden a converger en cierta uniformidad de rasgos, de modo que las mayonesas de las distintas marcas existentes se parecen más cada día en sus propiedades de sabor, textura y olor, y lo mismo sucede con muchos otros productos. Esta estandarización tendría como consecuencia que los consumidores dispongan cada vez de una menor variedad real de sabores, colores, aromas y textura, con lo que los referentes disponibles se estrechan incluso más allá de lo que ya lo estaban por la pérdida del referente tradicional. A ello podemos unir lo que podemos considerar ya una pauta en los mercados de alimentación, como conocen bien los profesionales del Marketing de las empresas de alimentación: cuando las MDD han alcanzado cuotas tan asombrosas que han relegado a las MF a un segundo término en multitud de mercados, puede cundir el pánico e intentar, desde el departamento de Marketing, responder a la agresividad en cuota de las MDD por la vía (estrategia defensiva) de abaratar nuestras MF para recuperar competitividad respecto de aquellas. Independientemente de su idoneidad o utilidad, el coste de esta estrategia redunda siempre

en una renuncia, al menos parcial, de una parte de los sabrosos márgenes que las MF disfrutaron antaño pero, a menudo también, un *retoque* de las recetas para abaratar costos, lo que a veces tiene un innegable impacto en la calidad del producto, que puede verse considerablemente menguada. Si esta actitud se reproduce en las distintas marcas que compiten con la MDD en cada categoría, y dado que estas operan en la práctica totalidad de las categorías alimentarias existentes, el resultado es claramente un deterioro generalizado de la calidad de los productos de alimentación tal y como era entendida hace una o dos generaciones y, por tanto, la pérdida de motivaciones que, más allá del precio del producto, sirvan para que el consumidor elija una u otra MF, en lugar de optar directamente por una MDD.

Otro factor que, sin duda, influye en el cambio de criterios empleados para juzgar un producto por parte de los consumidores, y que podemos entender igualmente como una mera evolución del propio consumidor, pese a ser un cambio inducido por el propio Marketing de las empresas es el que podemos llamar *efecto de retroalimentación inducida por la publicidad*. Los departamentos de Marketing utilizan la investigación para comprender los atributos y los valores que los consumidores consideran importantes en sus productos, adaptan dichos productos a éstos y, finalmente, los publicitan destacando estos atributos y valores por encima de cualesquiera otros, dado que son los que realmente interesan a una mayoría significativa de sus consumidores según les indican las investigaciones de mercado a las que, con regularidad, acuden. Un resultado predecible de esta retroalimentación es que los consumidores acaban incorporando a su propio *mind set* los valores publicitados, y expresándolos como propios, sin tomarse la molestia de pararse a valorar cuáles son los atributos de producto que son verdaderamente relevantes para ellos mismos. Es más: en su comunicación, los distintos fabricantes tienden a expresar dichos valores con el mismo lenguaje –incluso con las mismas palabras o *verbatim*– que la investigación de consumidores les ha mostrado. Así, a la hora de preguntar a los consumidores su opinión sobre determinado producto, no debe resultar extraño que la que nos faciliten sea más el cómodo resultado de verbalizar los valores transmitidos por la publicidad absorbida que el reflejo de sus propios valores y, menos aún, de su auténtica respuesta emocional hacia el producto en cuestión. Lo que, en definitiva, plantea un problema metodológico a la investigación de mercados si se quiere depurar este efecto uniformador y distorsionador de la realidad.

En resumen, creemos que una parte considerable de la investigación realizada sobre MDD adolece de la precariedad asociada al enfoque adoptado por la mayoría de los investigadores de la materia, que gira en torno a dos aspectos:

1. **Homogeneidad** en el tratamiento de un objeto de investigación naturalmente heterogéneo:

- Homogeneidad en la aproximación a la investigación de las MDD, que se aborda como si las distintas MDD fuesen una sola marca.
- Homogeneidad también en su tratamiento al no discriminar entre las distintas categorías.
- Por último, homogeneidad en el ámbito geográfico de los estudios sobre las MDD, como si éstas se comportasen igual en todos los países y regiones, si bien este aspecto suele destacarse en muchos artículos académicos como un factor limitativo de la investigación realizada, reconociéndose así su existencia e invitando a reproducir los mismos análisis en otras regiones para así establecer la verosimilitud de los resultados obtenidos.

2. **Tendencia a la estandarización** en la forma en que los consumidores valoran los productos y perciben su calidad:

- Estandarización en los elementos de juicio que el consumidor utiliza para evaluar un alimento de la manera que, por su naturaleza, corresponde; es decir, por sus atributos organolépticos (sabor dulce o salado, agrio o astringente, textura líquida o granulosa, suave o áspera, olor, aspecto visual, color, etc.), perdiendo gradualmente los referentes caseros y la cultura tradicional alimentaria que los aportaba.
- Estandarización en la formulación de los productos alimenticios industrializados, a los que se les hace cambiar conforme a los atributos declarados ganadores en los test de mercados, atributos que tienden a ser incorporados a sus respectivos productos por la práctica totalidad de las marcas (con lo que acaban pareciéndose cada vez más los de unas marcas y los de otras).

- Estandarización en la comunicación, destacándose en ella los aspectos y atributos ganadores en los test. Desde que una marca aborda en su comunicación estos atributos ganadores, no pasa mucho tiempo sin que, el resto de las marcas, comiencen, a su vez, a destacar los mismos en su propia comunicación, reduciendo aún más la posibilidad de razonamiento de los consumidores, que tienden a aceptarlos paulatinamente, tal y como se les describen, y a incorporar los claims publicitarios y los rasgos que la publicidad destaca de cada producto en sustitución de sus propios instrumentos y criterios de valoración y, finalmente, de decisión.

3. Dinamismo intrínseco del sector de la distribución. Al dinamismo propio de la industria de alimentación, permanentemente a la búsqueda de innovaciones y ventajas competitivas, hay que añadir el de los operadores de la distribución. Hemos mencionado no pocos cambios en el sector, y no son ni mucho menos la totalidad de los que se han producido: entre otros, la adquisición de Caprabo por Eroski, la incorporación de Lidl y del formato Hard Discount en España en la década de los noventa, los cambios estratégicos de Dia, de los cuales el más reciente parece asociado de su salida del grupo Carrefour, la aparición de nuevas MDD (Aliada) o nuevos formatos (DiaMaxi, Supercor, Carrefour City), el descenso de los precios en el Corte Inglés, las expansiones regionales de varias enseñas o la sostenida carrera de éxitos de Mercadona. Particularmente en un estudio longitudinal, los cambios afectan a los análisis realizados sin que sea siempre posible para el investigador determinar en qué proporción o de qué manera.

Vistos así, los obstáculos que potencialmente pueden limitar y distorsionar una investigación sobre las MDD son considerables y numerosos en cualquier momento. Pero al reto de superarlos se superpone el asociado a un contexto económico de crisis que, nuevamente, aporta un giro de tuerca a los posibles factores distorsionadores. Es un marco de referencia abundantemente consensuado el de la teoría de las necesidades de Maslow. Según la misma, nuestros criterios cambian radicalmente si se altera el delicado equilibrio de necesidades satisfechas y no satisfechas con el que vivimos. Una crisis tan profunda y prolongada como la que estamos viviendo ahora constituye un marco claramente propiciador de un cambio radical en el esquema de necesidades de muchas familias y consumidores en general, en el que la preocupación no es una diferencia de sabor o de atractivo en el diseño del envase, sino el hecho de realizar una compra práctica y racional

que contribuya a sostener una economía doméstica que adolece de cierta precariedad. Conforme a la teoría de las necesidades formulada por Abraham Maslow (Maslow, 1943), al haberse alterado nuestras necesidades en el contexto de crisis actual nuestras motivaciones y comportamientos se ven reorientados. Aunque no es objeto de la presente investigación el medir o comprobar en qué medida la crisis afecta a los consumidores en sus motivaciones hacia las MDD, sí que nos pararemos a observar dichos efectos cuando examinemos el posicionamiento de las mismas.

Sin duda, esta enumeración de posibles distorsiones en las investigaciones sobre posicionamiento de productos no es un *numerus clausus*. Sin embargo, cualquier tentativa de eliminarlas, si acaso las más obvias, contribuirá a obtener una percepción más nítida y real del posicionamiento de las MDD alimentarias en España, cabiendo preguntarse, por otra parte: ¿En qué medida han podido influir todos estos posibles sesgos en la evolución de las MDD en nuestro país?

1.2 Objetivos de la investigación propuesta.

Nuestro objetivo de partida será, con datos disponibles, verificar cómo ha evolucionado el posicionamiento de las MDD punteras en España, en el sector alimentario, durante los últimos diez años. Usaremos como eje del análisis las percepciones del consumidor y usaremos mapas de posicionamiento para registrar las ideas de los consumidores sobre aspectos como la calidad. Compartimos el enfoque que apunta a que *puede obtenerse un conocimiento de más alcance en lo material si el énfasis se hace en cómo interactúa el consumidor con sus marcas, más que asumir que todas las decisiones, en alimentación, son predictivas* (Spanjaard y Freeman, 2012). Específicamente, queremos ver dónde se posicionan las MDD en relación unas con otras, pero también en qué medida son percibidas con atributos similares o muy diferentes respecto a los que normalmente se asocian a MF.

En segundo lugar, abordaremos paralelamente un modelo predictivo, igualmente basado en rasgos de posicionamiento, en la percepción de los consumidores respecto a atributos

relevantes en la decisión de compra de MDD, es decir, tratando de determinar qué elementos de la percepción de los consumidores incrementan o disminuyen su propensión a adquirir y consumir MDD. Para este ejercicio consideraremos los rasgos de posicionamiento emergentes que surjan de la evolución del posicionamiento, pero entroncándolos con la literatura científica para fundamentar su relevancia previa.

Limitaremos el marco de la investigación a consumidores españoles que se encargan de realizar la compra del hogar, y centraremos el análisis sobre veinte categorías alimentarias relevantes y sobre establecimientos que representan una proporción significativa de la venta de MDD alimentarias en España. En este enfoque, menos generalista y más específico, reside una de las aportaciones novedosas de este trabajo: investigar el posicionamiento desde un número de enseñas concretas y, hasta el alcance que la metodología nos permita, desde un número de categorías específicas, ofreciendo el posicionamiento, no del global de las MDD con toda su heterogeneidad, sino de cada MDD. Si bien idealmente el objetivo de este trabajo contaba con realizar dicho análisis por cada categoría alimentaria, este último aspecto no podrá ser cubierto en esta fase, y se abordará posteriormente. No obstante, en la medida de lo posible, intentaremos superar las limitaciones y evitar los obstáculos distorsionantes anteriormente descritos y obtener una idea cabal del espacio específico que, en la mente del consumidor, tienen las MDD concretas que proponemos analizar.

Con este trabajo trataremos de dar respuesta (o acercarnos a ella) a preguntas como ¿Están realmente tan alejadas las MDD de las MF en cuanto a posicionamiento se refiere o, por el contrario, cada vez se acercan más, lo que explicaría su crecimiento espectacular y la mengua de cuota de las MF en numerosas y diversas categorías? ¿Ha ido realmente mejorando en los últimos años la calidad percibida de las MDD? ¿Está el consumidor satisfecho, en general, con la calidad de todas las marcas que existen en las distintas categorías, de modo que está dispuesto a pagar poco por la excelencia, conformándose con una buena relación de calidad precio? Y, al mismo tiempo, dejaremos abiertas a una investigación posterior otras, como: ¿es cierto que el consumidor ha perdido los referentes de calidad en su valoración de los alimentos, de manera que dicha valoración apenas se sostiene en atributos organolépticos sino en atributos amplios, genéricos y vagos como calidad (sin especificar), sabor (sin concretar), confianza, etc.?

Esta y otras cuestiones propuestas pero no abordadas constituirán, en tercer lugar, y una vez concluida la fase de tesis en curso, el objeto de la investigación posterior, que procuraremos acometer en el marco de categorías alimentarias específicas. Dedicaremos, por tanto, un lugar a la formulación de las hipótesis que afrontaremos en nuestra futura investigación, dejando abiertas las nuevas vías y retos que emprenderemos posteriormente.

1.3 Oportunidad del análisis y aportaciones que realiza.

Hoy día, después de más de tres décadas, las MDD prosiguen su imparable evolución, suscitando curiosidad y un poco de miedo o respeto, a la vez, así como no pocas preguntas en relación con su posible techo de crecimiento y su potencial. Las investigaciones realizadas no ofrecen respuestas concluyentes ni pautas lo suficientemente sólidas para poder guiar predicciones certeras y anticiparse a los acontecimientos. Si así fuese, el equilibrio entre MF y MDD ya se habrá conseguido, cuando realmente no es así.

Las MDD presentan una cuota de mercado agregada que, en muchas categorías supera a la de las MF que en el pasado fueron la referencia de dichas categorías, pudiendo decirse que son ahora las MDD las que *se han convertido en la referencia competitiva para aquellas* (Baltas, 2003). A veces se convierten también en las dinamizadoras dentro de las distintas categorías, llegando incluso a aportar la innovación que las MF presumiblemente deberían seguir aportando y liderando (en especial las MF líderes de sus respectivas categorías) y calidades en ocasiones indistinguibles respecto a las MF y, esporádicamente, incluso mejores, al decir de un buen número de consumidores. Una prueba relevante de lo anterior es la iniciativa que, en ciertos mercados, están teniendo las marcas a la hora de ofrecer productos alimenticios funcionalmente avanzados o productos ecológicos, por delante de las MF.

Por ello, conocerlas más específicamente y el lugar que ocupan en la mente de los consumidores en relación con las MF nos aportará elementos de juicio más cabales para aproximarnos a las respuestas correctas y, en todo caso, conocimientos y criterios para

tomar mejores decisiones a todos aquellos profesionales del Marketing que, desde las empresas u otros ámbitos, hemos trabajado y trabajamos a diario, y desde hace años, en competencia con las MDD.

Y, personalmente, es un reto para este investigador, en tanto que uno de esos profesionales del Marketing que ha competido a diario con las MDD desde distintas categorías alimentarias, marcas y empresas multinacionales de alimentación, comprender a estos formidables rivales a cuyas manos hemos ido perdiendo no pocas batallas y un considerable botín de consumidores.

1.4 Estructura del trabajo.

Distinguiremos tres partes en la elaboración de este trabajo:

- I. Introducción y Objetivos. En primer lugar, la presente introducción a las MDD, (con mención expresa a la problemática de su posicionamiento, es decir, a los sesgos con los que los análisis de posicionamiento de MDD han debido convivir en el pasado), y la explicación de objetivos y aportaciones del presente documento.
- II. Revisión de la Literatura. En segundo lugar, una revisión de la literatura sobre la materia, con atención específica al concepto y a la evolución de las MDD en Europa y, sobre todo, en España; igualmente, dedicaremos tiempo de análisis al concepto de Valor de Marca y a las razones o *drivers*² del comportamiento del consumidor hacia las MDD versus las MF, así como a otros relevantes, tales como lealtad o fidelidad, experiencia de compra, satisfacción, percepción de calidad, etc.
- III. Investigación Empírica. En este bloque mostraremos las hipótesis a corroborar y la metodología que emplearemos para ello. Gracias a la generosa aportación de los

² El término driver está incorporado al uso habitual en el ámbito del marketing en español, y es empleado habitualmente dentro de la profesión y en el ámbito académico. Podemos traducirlo como el conjunto de razones, motivaciones o impulsos que conducen a determinado comportamiento reacción o conducta. Dado que no localizamos un término en español que abarque este amplio significado con la misma economía de léxico, en adelante continuaremos empleando la palabra driver, si bien escrita en letra cursiva.

datos del Grupo de Investigación de MDD de la Universidad Complutense, abordaremos la corroboración de las tres primeras hipótesis propuestas, mediante un análisis (mapas de posicionamiento) elaborado para once MDD. Dichos datos nos permiten comparar un mapa de posicionamiento con datos de 2001-2002 (olas 14 y 15), frente a otro mapa construido con datos de 2009 (ola 22), y frente a otro con datos de 2012 (ola 25). En cada caso, su comparación nos revelará cómo han evolucionado varias MDD en la mente de los consumidores en los diez años últimos años, aportando información una visión interna de su percepción (*insights*) del modo en que han evolucionado antes de la crisis y, posteriormente, cómo han proseguido evolucionando en su posicionamiento dentro del contexto de crisis. Adelantamos, en este momento, que dicho contexto de crisis habría, previsiblemente, conducido a una cierta regresión en la evolución del posicionamiento de las MDD hacia atributos distintos al precio, y que sus efectos habrían inducido una involución del posicionamiento de las mismas acercándolas, nuevamente, a este factor precio que, desde el origen de las MDD, se ha venido considerando por la literatura académica como el principal motor de su compra.

A continuación formularemos un modelo de propensión a la compra de MDD que estará vinculado a los hallazgos del estudio de posicionamiento previamente realizado.

A este nivel, y como corolario de esta tesis, también se ofrecerán unas recomendaciones para el Management tanto de las MDD como de las MF pero, además, como ya queda indicado, se propondrán vías de investigación posterior muy concretas, en las que buscaremos verificar posicionamientos separados por categorías alimentarias específicas, de modo que podamos comprobar si existen atributos comunes entre ellas y así poder hablar de un posicionamiento global de las MDD o, por el contrario, concluir que cada MDD y en cada categoría tiene características específicas y cuáles son. Para ello propondremos la realización de una investigación ad-hoc, a través de un cuestionario en el que preguntaremos por los atributos de cada marca/categoría en espontáneo (comprobando así cuáles de ellos están preferentemente situados en la mente del consumidor) y en sugerido, para comprobar si existen diferencias entre lo que los consumidores entienden

como importante en su decisión de compra y lo que tradicionalmente se considera, desde Marketing, como tal; e igualmente, si los rasgos que desde la cultura popular se considera que definen a la calidad se corresponden con los que proponen a tal fin un panel de expertos de cada una de las mismas. Esto también nos ayudará a valorar si los atributos de orden organoléptico tienen, en la decisión de compra, la importancia que sugiere el hecho de tratarse de productos de alimentación o, por el contrario, la decisión se toma en base a otros atributos no específicamente relativos al propio alimento, sino más bien genéricos y de orden emocional. Igualmente, el cuestionario futuro formulará las preguntas necesarias para la verificación del modelo propuesto en este trabajo también desde dichas categorías específicas. De esta forma, cualquier rasgo que pudiera concluirse como comúnmente válido al conjunto de las MDD surgiría por agregación del análisis individual previamente realizado, y no de un análisis conjunto e indiferenciado.

2. Marca y Capital de Marca.

2.1 Concepto de Marca.

Una marca es *un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia*" (Lamb et al., 2011). Es relevante distinguir la marca del nombre de marca, que está incorporado y es parte del todo que la marca representa. Siguiendo a los mismos autores, *un nombre de marca es aquella parte de una marca que es posible expresar de manera oral e incluye letras (GM, YMCA), palabras (Chevrolet) y números (WD-40, 7-Eleven).*

En la misma línea, para Richard Sandhusen *una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los mismos, que identifica a los productos y servicios y ayuda a diferenciarlos como pertenecientes a un mismo proveedor; por ejemplo, Honda o Ford, o a un grupo de proveedores, como el Comité Nacional de Promoción de Procesamiento de Leche Líquida (National Fluid Milk Processor Promotion Board). Las marcas pueden ser locales, nacionales, regionales o de alcance mundial.* La aportación de esta definición es asociarla a productos y servicios y determinar su posible alcance geográfico. Sandhusen completa la definición superponiendo el concepto de marca registrada: *una marca registrada es un nombre comercial o logo que está amparado legalmente* (Sandhusen, 2000).

En la legislación española, una marca es *todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otra* (Ley de Marcas, 2012), lo que, sin pretensiones científicas, sino jurídicas, presta el servicio de matizar las definiciones anteriores colocando a la marca como elemento diferencial de unos productos o servicios de una empresa respecto a los de otras, como también hacen Fischer de la Vega y Espejo Callado, definiéndola como *un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y para diferenciarlos de los productos de los*

competidores (Fisher y Callado, 2004). Así, la marca adquiere un valor referencial, de posicionamiento o ubicación en el entorno competitivo del producto o servicio al que identifique y con la vocación de distinguirlos en la mente de los consumidores o usuarios.

En esta vía de definición, como instrumento de referencia o posicionamiento, y expandiendo el alcance de las definiciones anteriores, Kotler la considera como *un nombre, símbolo o la suma de ambos cuyo fin es identificar un producto y, al mismo tiempo, diferenciarlo de los de la competencia*; Pero añade: *que representa además las percepciones y sentimientos de los consumidores sobre un producto y su rendimiento* (Kotler y Armstrong, 2009), y termina diciendo: *ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es, en esencia, la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios*. Bajo este concepto, la marca es portadora de valores y promesas, de expectativas de valor y calidad percibida para los consumidores que se relacionan con ellas.

En este elenco de valores, promesas y expectativas, Kotler se extiende aún, definiendo para la marca (Kotler y Keller, 2009):

- Atributos: una marca sugiere ciertos atributos (por ejemplo, Mercedes sugiere el concepto de automóviles caros, bien contruidos, técnicamente avanzados, durables y de alto nivel de prestigio.
- Beneficios: los atributos deben traducirse en beneficios funcionales y emocionales. El atributo “durable” podría interpretarse como el siguiente beneficio funcional: “no tengo que comprarme otro coche en muchos años”; el atributo “caro” podría traducirse funcionalmente como “este coche me hace sentir importante y admirado”.
- Valores: la marca también informa sobre los valores del fabricante. Mercedes se asocia a altas prestaciones, seguridad y prestigio.
- Cultura: la marca puede también ser representativa de una cierta cultura. La marca Mercedes es un buen representante de la cultura alemana: organizados, eficientes, de alta calidad.

- Personalidad: La marca puede proyectar cierta personalidad. Mercedes puede encarnar la idea de seriedad (una persona formal, que no dice tonterías...)
- Usuario (target primario): la marca configura el tipo de consumidor que compra o conduce el vehículo. Típicamente un alto ejecutivo de 55 años más que una secretaria de 20.

Por tanto, la marca tiene un valor innegable, que *transciende el valor de los productos a los que sirve de cobertura e identificación* (Shocker y Srinivasan, 1979), si bien esta desagregación no se identificó en la literatura científica hasta la década de los setenta. Ciertamente, marca y producto pueden convivir, pero es obvio que no tienen por qué ocupar el mismo espacio perceptual en la mente del consumidor.

El objetivo de la gestión de marca es la creación de valor en la mente del consumidor. Las marcas lo hacen de varias formas (Aaker y Mc.Loughlin, 2007):

- 1) Ayudando al consumidor a interpretar y procesar la información simplificando la organización y el recuerdo de una gran cantidad de información que los consumidores han ido acumulando a lo largo del tiempo (Salmon y Cmar, 1987), así como contribuyendo a que distinga entre otros productos de otras marcas, facilitando, de ambos modos, la decisión de compra.
- 2) Las marcas pueden proporcionar confianza en una decisión de compra (una marca bien conocida reduce el riesgo), de manera que no sólo aporta información al consumidor sino valores emocionales que le aseguran el mínimo riesgo en su decisión. De esta forma, la marca y los refuerzos que esta recibe de la comunicación de la misma, actúan así como un reductor de los riesgos potenciales que los consumidores podrían observar como asociados a la compra o consumo de los productos³.
- 3) La compra y uso del producto puede evocar sentimientos y emociones o facilitar un medio para la auto-expresión de una persona y la formación de identidad (Aaker y Mc.Loughlin, 2007; Richins, 1994).

³ Es importante subrayar esta condición de reductor de riesgo (o de incertidumbre) de la marca, porque, tangencialmente y en calidad de tal, incorporaremos el concepto posteriormente a nuestro modelo.

2.2 La importancia del valor de marca

Al principio de la década de los ochenta se produjo una fiebre bursátil sin precedentes, en la que las adquisiciones hostiles se sucedían por días. Como defensa frente a las mismas, los directivos de las empresas empezaron a valorar su marca tasando un activo que, hasta la fecha, había pasado desapercibido: en la medida en que este fuera más alto, más protegida quedaba la marca y la empresa. Es entonces cuando surge el concepto de valor de marca (brand equity), también llamado capital de marca, y cuando empieza a entenderse que la marca tiene un valor estratégico importante que debe ser cuidado y gestionado.

Inicialmente, el valor o capital de marca se quiso vincular con el alcance de la comercialización de los productos a los que enmarcaba o al tiempo de su presencia en el mercado. Pero muy pronto se comprendió que la pieza clave para la valoración de una marca es el consumidor y lo que éste piense de ella, tanto en términos de apreciación como de intención de compra, trascendiendo así el punto de vista anterior, exclusivamente de empresa. En esta línea, podríamos decir que la marca vale tanto como su posicionamiento en el mercado, lo que hace crucial toda labor de posicionamiento estratégico para reforzarla.

El valor de marca podría definirse, según este criterio, como *el valor añadido para una compañía, distribuidor o consumidor con el que una marca dota a un producto, o la diferencia entre el valor que para el consumidor tiene el mismo producto con marca o sin ella* (McQueen, 1990).

Existen varias conceptualizaciones de brand equity (Aaker y Mc.Loughlin, 2007; Aaker, 1992; Fournier, 1998; Swait y Erdem, 2007). Keller la define como *el efecto diferencial que el conocimiento de la marca aporta a la respuesta que el consumidor tiene hacia el marketing de la marca* (Keller, 1993). De Wulf, en línea con las conceptualizaciones más comunes, enfocadas a la medida de la Brand Equity (Park y Srinivasan, 1994; Yoo et al., 2000), define Brand Equity como *la utilidad marginal o el valor añadido a un producto por el nombre de su marca* (De Wulf et al., 2005).

De una manera más específica, podemos aproximarnos a los parámetros de valoración de una marca basándonos en una de las definiciones más extendidas y aceptadas, la de Aaker, quien definió al valor de marca como el *conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía* (Aaker, 1991). De ella se deduce que la marca es más que el producto, y que el valor de marca se define desde el acto relacional de ésta con el consumidor que la adquiere: si bien el producto sale de fábrica ya completo, la marca se completa en su relación con el cliente. Además, mientras que el producto rinde un valor funcional al consumidor (se compra y se consume), la marca le proporciona un valor emocional (se adquiere y se experimenta). Así que podemos decir que la diferencia entre lo que cuesta un producto y lo que vale bajo el paraguas de una marca es el valor (*equity*) que el consumidor reconoce y por el que está dispuesto a pagar, lo que a su vez genera capital adicional para la marca. El corolario obvio es la necesidad reconocida de gestión estratégica de la misma, en el tiempo, en la coherencia de valores y la consistencia de los mismos y más allá de las gamas o productos a los que sirve de *paraguas*.

Consumimos productos y nos relacionamos con las marcas, siendo esta relación la que marca nuestra elección entre los productos y servicios por los que optamos; es decir, en un tiempo en que los productos tienden a parecerse, es con frecuencia la marca, con sus valores emocionales, la que establece la auténtica diferencia en la decisión de compra. Y es ese valor emocional lo que hace que, actualmente, las marcas trasciendan su valor asociado a elementos como la calidad o el precio y se asocien a estilos de vida, territorios de estilo y formas de pensar y momentos especiales para sus usuarios. Por estas razones, la valoración de una marca debe siempre dimensionarse y cuantificarse en la medida de su relación con el consumidor y su percepción de la misma y, para ello, es necesario determinar indicadores nos proporcionen esta información. De aquí la dificultad de definir el concepto de valor de marca de forma operativa, identificando sus componentes y las relaciones entre los mismos.

La importancia del valor de marca tiene la consideración de la literatura desde hace mucho tiempo: Shapiro ya corroboró que el capital de marca positivo aporta un valioso fondo de comercio en momentos de incertidumbre (Shapiro, 1982). Cuando el capital de marca es

alto los consumidores están más dispuestos a *aceptar mensajes publicitarios exagerados* (Goldberg y Hartwick, 1990), y se reduce el impacto negativo de una mala promoción en la decisión de compra del consumidor (Simonson et al., 1994), limitando, además, las interferencias que produce en el consumidor una subida de precio (Campbell, 1999).

Dado que el valor de marca representa el efecto acumulado de las acciones de marketing sucesivamente llevadas a cabo para la marca, cualquier acción de marketing es, por tanto, susceptible de alterar dicho valor, incluyendo el precio, las promociones de precio, el alcance de la distribución, la imagen de la enseña o la inversión publicitaria (Yoo et al., 2000). Más aún: dado el énfasis que, entre otros motivos a causa de la crisis, están realizando las empresas por obtener el máximo rendimiento posible de los recursos de marketing, el valor o capital de marca se considera un recurso crucial que *debe ser mantenido y fortalecido como una de las más valiosas herramientas disponibles del marketing* (Rust et al., 2004; Srinivasan et al., 2005). Máxime si se considera que el valor de marca, (y de ahí su concomitancia con el concepto de capital cuando usamos el término capital de marca), puede aumentar o disminuir a través del proceso de aprendizaje y elección del consumidor así como por la comunicación que la empresa haga de la marca y sus valores. De tal manera, que el capital de marca es, valga la expresión, *capitalizable*: acumulable en el tiempo.

El valor de marca está sujeto a variaciones que pueden ser imprevistas y negativas, como ha sucedido en casos en que el valor de marca se erosiona como producto de un conflicto público en el que está inmersa, como podría suceder cuando se sufre una demanda, con el descubrimiento de fallos o defectos en el producto, (el resultado de un boicot, por ejemplo), etc.; aunque también positivas, como sucedió con la marca Hush Puppies, al borde de un cierre empresarial cuando un grupo de jóvenes líderes de opinión del Greenwich Village neoyorquino hicieron cambiar el punto de vista de todos los que los consideraban zapatos anticuados y excesivamente rústicos, pasando a considerarlos los zapatos de moda de los jóvenes neoyorquinos, y luego americanos, intelectuales y progresistas (Gladwell, 2000).

Por todo lo dicho, es crucial monitorizar el valor de la marca. No sólo no basta con vigilar su desempeño económico, sino que también es necesario verificar las asociaciones que

suscita en la mente y las emociones del consumidor. Sólo así podremos determinar su solidez, y adquirir la seguridad de que nuestra marca está preparada para afrontar nuevos retos, nuevos productos y nuevos territorios de emociones para sus consumidores; orientar nuestras decisiones de marketing y evaluar su eficacia y, no menos importante, asignar un valor financiero a nuestras marcas en los balances de nuestra empresa. Actualmente existe la tendencia de no limitarse a recolectar indicadores estadísticos ni estudios del consumidor: se habla de crear dentro de la empresa una función de “auditoría” del valor de marca, como complemento a los gestores tradicionales de marca, dada su importancia vital en el marketing del siglo XXI. *La creación y el mantenimiento de las marcas es una labor cada día más importante en el altamente competitivo entorno actual* (Sethuraman, 2000). En consecuencia, *es importante el enfoque estratégico en la gestión de marcas* (Wood, 2000). El consumidor percibe a las marcas como símbolos de calidad, confianza y seguridad, de la misma manera que, en la actualidad, se han convertido además en símbolos de aspiraciones, manifestaciones de la propia personalidad e “ingrediente” e inspiración de los estilos de vida de sus consumidores..

2.3 Medición del Valor de Marca.

El valor de marca no es directamente observable: sólo podemos medirlo a través de aquellas de sus manifestaciones que sí lo son, directa o indirectamente. Existen varias categorías esenciales de activos de la marca que nos acercan a la posibilidad de medir este importante constructo. Aaker distingue cuatro: el conocimiento de la marca, la lealtad a la marca, la calidad percibida, y las asociaciones con la marca (Aaker, 1992).

La dificultad reside en establecer métricas normalizadas en todo el mundo del Marketing a la hora de evaluar el valor de la marca y que incluyan todos los factores relevantes en el concepto de valor de marca; factores que permitan contar con un criterio de valoración claro, objetivo, medible y basado en datos disponibles o presentes del valor actual y potencial, de modo que tal valor pueda ser aceptado por toda la comunidad de manera estable en el tiempo. Y, finalmente, un criterio que sea de aplicación práctica para todos. Esta línea fue la que se acordó en la conferencia internacional de métricas de marketing, en

1999, del Marketing Science Institute (MSI, 1999), a pesar de lo cual, por el momento, sólo sigue habiendo debate, a falta de medidas realmente consensuadas.

En todo caso, existen dos aproximaciones a la medición del valor de marca:

- a) **Financiera**, cuando el objetivo de la medición es valorar la marca a fin de usarla para realizar una operación de carácter o con implicaciones financieras (compra, venta, fusión), o defenderse de ella. En esta línea, una valoración consiste en establecer cuál es el premium o diferencial positivo de precio de los productos de la marca en relación con los de la competencia y calcular el ingreso unitario generado en virtud de ese diferencia que, multiplicado por el volumen de ventas del producto, nos dará un valor aceptable de este activo intangible desde el punto de vista financiero. También se puede calcular por diferencias entre el precio de adquisición de la empresa y el valor contable de sus activos, cuyo saldo es lo que contablemente se llama *fondo de comercio*.
- b) **De Marketing**. El valor positivo o negativo que la marca pueda aportar en su gestión estratégica o de marketing, con el fin de planificar estratégicamente las actividades que deberán realizarse para su construcción o mantenimiento o bien para comparar con marcas competidoras como un elemento singular y fundamental en la lucha contra la competencia.

Si bien la financiera constituye una aproximación consensuada globalmente, aunque se reconozca sujeta a mejoras, no sucede igual con la asociada a la gestión estratégica de la marca: por ejemplo, si el valor de la marca es lo que permite a esta portar un Premium de precio (Aaker, 1996, 1991; Sethuraman y Cole, 1999; Sethuraman, 2000), hay marcas, concretamente muchas MDD que gozan de un indudable valor de marca estando, sin embargo, posicionadas como bajo precio. En ellas no existe un Premium de precio y, no por ello, podemos deducir que carecen de valor de marca o lo tienen negativo (Ailawadi y Keller, 2004).

Como síntesis de la literatura científica y ampliando los aspectos destacados por Aaker en su artículo de 1992, podemos describir siete elementos considerados clave como

constructores del valor de la marca. Destacaremos, entre ellos, los constructos de Lealtad y Satisfacción del Consumidor o cliente, constructos que luego volveremos a examinar, más a fondo, desde su perspectiva como indicadores del comportamiento del consumidor respecto a enseññas o MDD.

1. Conocimiento de la marca (notoriedad). Es desde este eje que autores como Keller definen el valor de marca: *el efecto diferencial que el conocimiento de la marca tiene en la respuesta del consumidor al marketing de la marca*. Keller afirma que el conocimiento de la marca es *la suma de la notoriedad de la marca y de la imagen de la misma* (Keller, 1993). Así, notoriedad de marca sería la probabilidad y la intensidad con que una marca puede venirse a la mente del consumidor.

La notoriedad de la marca estaría, a su vez, compuesta por el reconocimiento de la marca y el recuerdo de marca.

- El reconocimiento de marca hace referencia a la capacidad del consumidor de discriminar la marca cuando se le sugiere el nombre de la misma.
- El recuerdo de marca se refiere al conjunto de asociaciones vinculadas a la marca que el consumidor conserva en la memoria.

Finalmente, habría que añadir la imagen de marca, que hace referencia a las percepciones de la misma tal y como se reflejan en las asociaciones que estimula en la mente del consumidor, incluyendo el componente social. O, en palabras de Keller, la suma total de las asociaciones a la marca que el consumidor retiene en su memoria, y que se manifiestan como percepciones acerca de la marca (Keller, 1993). Estas asociaciones sobre la imagen de marca son multidimensionales, incluyendo una afectiva (las actitudes hacia la marca) y una percibida, (la calidad de la marca). Por eso, algunos autores han verificado la correlación entre la actitud hacia la marca y la imagen de marca (Faircloth et al., 2001). Según Keller, la fortaleza de la imagen de la marca es expresada por la unicidad (la propiedad de ser única en uno o varios rasgos a los ojos del consumidor), fortaleza, congruencia y relevancia de las asociaciones que la marca despierta en la mente del consumidor.

Otros autores ponderan otra combinación (y número) de dimensiones como elemento de ponderación de la fortaleza de imagen de marca (Chang y Tu, 2005; Kim y Jin, 2001), aunque Showdhury identificó seis dimensiones que parecen abarcar todas las expresadas en las diversas formulaciones: servicio de los empleados, Producto, Calidad, Selección de productos, Ambiente, Conveniencia y Precios / Valor (Chowdhury et al., 1998).

2. El desempeño de la marca en el mercado, medido en términos cuantitativos tales como cuota de mercado, penetración, distribución, recuerdo espontáneo, antigüedad de la marca, etc. Este elemento es el más asociado a valores numéricos, por lo que a menudo se le tiene por el más objetivo. Hay autores que añaden a estos baremos de medida otros, como la cuota de ruido publicitario, la inversión en fuerza de ventas y en investigación de mercados, la edad de la marca, el orden de entrada en el mercado y portfolio de la misma (Simon y Sullivan, 1993). Con este criterio, aún se pueden incorporar otros indicadores, como la gama que abarca, las categorías en las que opera y el tipo de productos (con o sin relevancia social, funcionales o hedónicos) que acoge bajo su paraguas.

Además de la tranquilidad que da el contar con una cifra a la hora de reflejar el valor de la marca, estos parámetros no dejan de ser datos que tienen la ventaja de encontrarse disponibles en la empresa, sin necesidad de realizar ninguna actividad especialmente diseñada para su búsqueda. En efecto, la cuota de mercado (reflejo de una ventaja competitiva valiosa para el consumidor), la penetración en hogares (reflejo de la proximidad de la marca a un target), la distribución (reflejo de nuestra visibilidad y presencia en el punto de compra donde nuestros consumidores van a buscar sus productos y marcas), el precio o su diferencial respecto a los demás competidores son indicadores que están, normalmente, presentes en cualquier departamento de marketing, a través de los paneles y la información interna. No obstante, y aunque estos indicadores están valorados numéricamente, tampoco dejan de representar una aproximación, dado que no siempre hay una correlación lineal entre ellos y el valor de la marca, y también porque el mercado y los consumidores cambian, como lo hacen nuestras herramientas (precio, número de impactos publicitarios, distribución, presión promocional, actividad de la

competencia etc.), afectando muy sensiblemente a nuestro desempeño (medido y expresado a través de la cuota de mercado). Y son fluctuantes, lo que llevaría a implicar que el valor de la marca está en permanente cambio. Esto último, si bien es parcialmente cierto, requiere cierta limitación: podríamos decir que existe un valor de marca *baseline*, estable y no sujeto a fluctuaciones a corto plazo y de escasa entidad, y un valor *operacional* que varía con cada evento o acontecimiento de mercado que altere el equilibrio competitivo de la marca en el mismo. Una forma de limitar la sensibilidad de nuestros indicadores a los cambios, relativizando sus fluctuaciones, es ponerlos en relación unos con otros: por ejemplo, nuestras ventas divididas por nuestra distribución (ponderada) nos proporcionará un valor, las ventas por punto de ponderada, que estará mucho más protegido de las fluctuaciones puntuales en la distribución (pérdida de un cliente o introducción en uno nuevo, o pérdida de volumen por una acción de precio de la competencia que, *per se*, no implican necesariamente una pérdida en el valor de marca).

El factor publicidad es también un predictor del desempeño de la marca y su valor, tanto en cuanto se considera como inversión en impactos (el aspecto más cuantitativo) como en cuanto resulta eficaz para estimular asociaciones positivas hacia la marca, mejorando su calidad percibida y su experiencia de uso (Keller, 1993), y ejerciendo, adicionalmente, de señalizadora de la calidad del producto. Por esta doble razón la literatura académica sugiere su influencia positiva en el valor de marca (Sriram et al., 2007), influencia que, bien sea usando medidas financieras del capital de marca o usando datos de comportamiento de consumidores, ha quedado igualmente evidenciada.

Respecto a las promociones, aunque permiten aumentar las ventas a corto plazo, es debatido si afectan y cómo al capital de marca, constatando, como Keller, que las promociones de precio continuadas pueden generar una banalización del producto y la marca, pudiendo llegar a inducir a los clientes a limitarse a comprar sólo cuando la marca está en promoción, y conducir a la desvalorización de la marca (Blattberg et al., 1995; Sriram et al., 2007). Otras opiniones se decantan, por el contrario, a creer que la promoción genera hábitos comportamentales positivos (lealtad), incrementado el valor de la marca (Rothschild y Gaidis, 1981). Ambas opiniones

pueden ser correctas si se contemplan desde el punto de vista de la calidad y alcance de la actividad promocional que se realice.

Por su parte, la innovación de producto genera *diferenciación y relevancia en la oferta, fortaleciendo el posicionamiento de la marca y bloqueando a los competidores* (Aaker, 1995).

3. El contexto competitivo en el que opera la marca. En este apartado examinaremos indicativos con capacidad potencial para determinar la elección de nuestros consumidores en el contexto de la cantidad y calidad de los competidores de nuestra marca y su marketing mix. La respuesta de nuestros consumidores dependerá, entre otros factores, de tener o no una posición prevalente en el mercado, de contar con más o menos tiempo en él, de tener un posicionamiento, único o no, pero significativo para dichos consumidores y poderoso como para influir en sus comportamientos, etc. En función de cómo responda nuestra marca a estos factores podremos deducir cuáles son los valores sobre nuestra marca (moderna vs. antigua; dinámica vs. estática; innovadora vs. conservadora, etc.)

El eje de análisis vuelve a ser, nuevamente, el consumidor quien le da o le resta valor a la marca conforme al posicionamiento que percibe de la misma, de modo que habremos de tener en cuenta dos de los indicios más importantes en la valoración del capital de marca íntimamente vinculados al propio consumidor: la lealtad y la satisfacción.

a) Lealtad. En la literatura científica más reciente, la lealtad no se comprende como mero comportamiento de recompra, sino como una combinación de comportamiento y actitudes tales como una vinculación fuerte con el establecimiento donde se adquiere (Howard y Kerin, 2006), o con la misma marca.

Aaker recurre al precio para medir la lealtad (también referida como fidelidad): concretamente, propone medir el diferencial de precio respecto a otra marca *con beneficios similares* (lo que se puede hacer utilizando un

instrumento estadístico, el conjoint análisis, aunque éste no distingue posibles segmentaciones entre los consumidores en función de su asiduidad a la marca, es decir, qué cuota de sus respectivas despensas tiene cada marca, incluyendo la nuestra. Ciertamente la voluntad de pagar un *premium* implica un grado de lealtad hacia una marca, aunque es una medida válida cuando se individualiza en un producto o mercado pues, de lo contrario, la medida pierde *definición*. Los mercados fragmentados o aquellos en los que las fluctuaciones de precios sean muy rápidas y agudas, o bien aquellos en los que los precios están intervenidos o controlados por la administración, resisten a la validez de esta medición.

Numerosos estudios se han centrado en la relación positiva entre satisfacción del cliente y lealtad, con investigadores considerando la satisfacción como uno de los antecedentes primarios de la lealtad, especialmente en negocios de distribución (Bloemer y Ruyter, 1998; Koo, 2003; Oliver, 1998). No obstante, pese a las expectativas tanto del sentido común como de la investigación empírica, hay una creciente escuela de pensamiento que sugiere que la satisfacción no es un predictor fiable de la lealtad del consumidor (Hess y Story, 2005), de manera que es posible ser un comprador satisfecho con la marca y no ser fiel a ella. Pero por regla general, los incrementos en fidelidad deberían traducirse en un *word of mouth* positivo⁴, e incrementar volúmenes de compra, reduciendo a la vez los costes de retención que paga Marketing (Zeithaml, 2000).

Hay investigaciones empíricas que vinculan la lealtad, bien con la cuota de mercado o con la rentabilidad de la empresa (Ehrenberg y Kennedy, 2002; Fader y Schmittlein, 1993; Leverin y Liljander, 2006), sobre todo cuando se trata de marcas con altas cuotas de mercado, dado que estas acaparan a la mayoría de compradores locales, y cuya reputación de calidad ya estaría establecida. Esto sucede, bien porque éstas tienen mayor número de personas que prueban y, por tanto, mayor número de repetidores (una vez

⁴ En español podríamos traducir esta expresión como *boca a oído* o *de boca en boca*, pero por la gran difusión del término en el mundo del marketing y su simplicidad, mantendremos en adelante su acrónimo inglés WOM

que los probadores consolidan su cambio desde otra marca) o bien porque los compradores podrían interpretar la popularidad de la marca con mucha cuota como un indicador de la calidad, acumulándose de este modo más compras por parte de nuevos compradores (Caminal y Vives, 1996).

Según el grado de lealtad obtenido, se puede hablar de:

- ***Clientes fieles*** (repiten compra)
- ***Comprometidos*** (dispuestos a hablar a otros del producto o servicio)
- ***Apóstoles*** (dispuestos a convencer a otros de usar el producto o servicio)
- ***Propietarios*** (dispuestos a recomendar mejoras del producto o servicio)

Tal vez a medida que se intensifica el grado de lealtad podamos vincular este constructo con el que otros autores refieren como la Confianza hacia la marca, considerándola una variable clave en la relación del consumidor respecto de ésta, factor central en la relación de intercambio que se produce entre ambos (Morgan y Hunt, 1994), sobre todo en el largo plazo. Como expone Ambroise, citando a Gurviez, 1999, la confianza hacia la marca puede ser definida como *la presunción de que la marca, como entidad personificada, se compromete a actuar de forma previsible y conforme a las expectativas que suscita, y a velar por esta orientación en tanto exista* (Ambroise et al., 2010).

A la vista de ello, es cada vez más crucial *identificar y cuidar a los apóstoles y propietarios de nuestra cartera de clientes e incrementar su número* (Heskett, 2002), porque ellos están añadiendo a nuestro valor de marca en la medida en que la lealtad sea, como indican algunos autores, una medida apta del valor de la misma (Faircloth et al., 2001).

b) Satisfacción. Aaker propone también medir el grado de satisfacción (una medida que es más importante si se trata, no de mercados de productos, sino de mercados de servicios: y conviene recordar que, en tanto que el objeto de nuestra investigación, el mercado de alimentación en librería reúne ambos rasgos). La razón de esta propuesta es que, para Aaker, la lealtad es el resultado de las experiencias positivas acumuladas por el consumidor, es decir, una consecuencia de la satisfacción del consumidor. Una de las definiciones más reconocidas por la literatura del constructo *satisfacción del consumidor* es la que hace Richard Oliver: *la valoración de que una característica del producto o servicio, o del producto o servicio mismos, al ser consumidos, está aportando un nivel gratificante de cumplimiento de las expectativas, incluyendo niveles de sobrecumplimiento e infra cumplimiento* (Oliver, 1998). La satisfacción, en tanto que cumplimiento de las expectativas de cubrir una necesidad por parte del consumidor, afecta significativamente la actitud del consumidor y su lealtad al establecimiento: por tanto, a la repetición de compra de producto, así como a un positivo WOM (en Español, "boca a oído", si bien usaremos en adelante, por su gran difusión incluso en nuestro país, el acrónimo anglosajón WOM).

Según algunos autores, la satisfacción está en la raíz, no sólo de la recompra, sino de la primera selección del producto. Los consumidores seleccionan los productos que compran en base a la satisfacción esperada de su uso, es decir, la expectativa subjetiva o probabilidad de que el producto les vaya a gustar (Weiner, 2000). Un consumidor satisfecho tiende a ser un consumidor fiel (Cronin Jr. et al., 2000), por lo que *la satisfacción del mismo retorna en forma de retención de cliente* (Parasuraman et al., 1991). No obstante, Oliver ha cuestionado esta relación generalmente aceptada, diciendo que la satisfacción es condición necesaria para la retención del cliente pero no siempre que hay satisfacción hay retención del cliente, por la intercepción de varios mecanismos, como la identificación personal, la fidelidad a una alternativa especial y otros (Oliver, 1998). En todo caso, es necesario entender los deseos claves para la satisfacción del consumidor a

fin de controlar la influencia de dichos mecanismos y aclarar la relación entre satisfacción y retención. Y en este momento, es necesario considerar también el *customer value* (Cronin Jr. et al., 2000), como la inversión y el retorno que un cliente fiel representan a lo largo de todo el tiempo de relación con el establecimiento.

La satisfacción del consumidor se evalúa en función de determinados indicadores precursores o proxys⁵. El nivel de satisfacción experimentado por los consumidores tiene un componente emocional y otro racional: cuando se trata de servicios prima más el componente emocional, en tanto que cuando hablamos de productos, y más aún productos de alimentación, parece tener más influencia el componente racional (pero no exclusivamente, como se prueba en aquellos casos en que se ha creado una alta expectativa en la mente del consumidor y esta se ve defraudada, generando insatisfacción). De ahí que sea prudente generar, desde el marketing sólo aquellas expectativas que puedan ser cumplidas (Burns y Neisner, 2006). Anticipándonos a las secciones próximas, en las que abordaremos estos aspectos en relación con las MDD, sugerimos una vía de investigación futura para determinar si uno de los éxitos de las MDD ha sido que la expectativa que los consumidores potenciales se habrían formado de ella, en función de su precio y presentación, era inferior a la percepción de calidad obtenida tras la prueba del producto que resultaría algo o muy por encima de la esperada y en qué medida, de ser así, la satisfacción adicional generada por encima de la expectativa contribuye a la retención de consumidores para las MDD.

Cuando hablamos de la satisfacción que una marca puede producir en un cliente, estamos englobando también la del producto asociado a la marca y,

⁵ El anglicismo *proxy*, ampliamente usado en la literatura académica, vuelve a aportar un matiz de significado a la traducción española empleada, la palabra precursor: la palabra precursor implica que, una vez este aparece, la consecuencia se sigue necesariamente. La palabra *proxy* implica más bien que, allá donde aparece la circunstancia consecuente, con frecuencia, (pero no siempre) se daría el *proxy*, que no sería siempre un precursor. En este trabajo, cuando usamos la palabra precursor debemos entenderla en este sentido, algo más específico, que aporta la palabra *proxy* tal y como queda explicado.

no en menor medida, la que proporciona el servicio asociado a la misma. La calidad del servicio tiene un gran efecto en la satisfacción del consumidor, la actitud de lealtad y la intención de compra, siendo los dos últimos indicadores críticos de la relación de un cliente con una marca, por lo que deben ser muy tenidos en cuenta por cualquier empresa que desee establecer relaciones duraderas con los consumidores (Carrillat et al., 2009).

Existen otros elementos, naturalmente, que mejoran la satisfacción. Por ejemplo, las MDD bien gestionadas con un buen marketing tienen un efecto positivo el factor satisfacción de los consumidores y, vinculado a ello, en la lealtad de los mismos.

Posiblemente la multiplicidad de indicadores o precursores que existen de la satisfacción del consumidor tengan su razón de ser en el hecho de que la medición de la satisfacción es otra cuestión aún considerada como no resuelta por las empresas, que no están plenamente conformes con las mediciones de que disponen, aunque continuamente se producen mejoras al respecto (Wilson, 2002).

4. La calidad percibida.

Muy relacionado con el de satisfacción del consumidor o cliente está el concepto de calidad percibida, con frecuencia considerado clave para evaluar el valor de marca. Percibida, porque el concepto calidad sólo tiene sentido cuando se define en referencia a la satisfacción del consumidor y esta, a su vez, en relación con la satisfacción que le producen otros productos competitivos, de manera que no se trata de un rasgo objetivo sino de un constructo basado en la subjetividad de los consumidores.

Es difícil definir la calidad. Hay muchas definiciones que varían entre sí, dada la naturaleza intangible de los componentes asociados a ella. Por ejemplo, la calidad

puede definirse, en sentido amplio, como superioridad o excelencia. Por extensión, la calidad percibida puede definirse como el juicio del consumidor respecto a la superioridad o excelencia, globalmente considerada, de un producto. La calidad percibida es, por lo tanto, 1) diferente de la calidad real u objetiva, 2) un nivel superior de abstracción, más que un atributo específico de un producto, 3) una afirmación global que en algunos casos pasa por actitud, y 4) un juicio formulado generalmente dentro de un set de referencias evocadas de un consumidor (Zeithaml, 1988).

La calidad objetiva ha sido estudiada en tanto que basada en producto —sus atributos o ingredientes— o basada en su producción—conformidad con especificaciones de fabricación o estándares de servicio—(Crosby, 1979; Garvin, 1989). En la cultura japonesa que obtuvo gran crédito en los años ochenta, la calidad significa “cero defectos”, es decir, hacer las cosas bien desde la primera vez, y fue objeto de amplios programas de TQM (Technical Quality Management). Con todo, estos conceptos también están afectados de subjetividad, porque aunque las medidas puedan ser objetivas, los estándares de calidad medidos son subjetivos.

La calidad objetiva, en tanto que referida a superioridad medible y verificable en base a una idea predefinida o un standard establecido, ha estado sujeta a diversos patrones de medida, sin que haya existido consenso acerca de los mismos, hasta el punto que autores como Maynes terminan por negar la calidad objetiva alegando que toda evaluación de la calidad es subjetiva (Maynes, 1976).

Adicionalmente, las evaluaciones de calidad suelen producirse en un contexto de comparación, entre el grupo de bienes que servirían, a juicio del consumidor, al mismo propósito para la obtención del máximo resultado. De modo que, podemos concluir, la calidad de un producto se evalúa alta o baja dependiendo de su excelencia o superioridad relativas entre los productos o servicios que son contemplados como sustitutivos por parte del consumidor, cuya selección, además, también depende del propio consumidor. Es decir, la calidad, así entendida, está asociada con posicionamiento de producto. Por estas razones, el consumidor tiende a evaluar la calidad, no en base a rasgos objetivos, sino subjetivos (Zeithaml,

1988). En ausencia de cualquier otro rasgo, el precio se torna el mejor predictor de la calidad, perdiendo fuerza a medida que el consumidor puede disponer de otros rasgos para valorarla (Olson, 1973). No obstante, y dado que las decisiones de precio también se toman en un contexto de precios variable, también este factor tiene una componente principal subjetiva (percepción de precio) en su relación con la calidad y, lógicamente, *per se*.

Junto con Wicks y Roethlein podemos definir la calidad, desde este punto de vista de variable percibida, *como la suma de evaluaciones afectivas por parte de cada cliente sobre un objeto o actitud que le genera satisfacción* (Wicks y Roethlein, 2009). En este punto, hay concluyentes aportaciones académicas que coinciden en que el *driver* más importante en la cuota de MDD es la calidad percibida (Ailawadi y Harlam, 2004; Hoch et al., 2002; Sethuraman, 2000). El consumidor confía cada vez más en la calidad percibida de las MDD, como uno de los factores más influyentes en la decisión de compra (Veloutsou et al., 2004).

El eje de la satisfacción del consumidor en la definición de calidad tiene sentido por la relación de ésta con la retención de consumidores, dado que ésta es el mayor predictor del factor lealtad del consumidor (Kristensen et al., 2001; Oliver, 1998). Y, al mismo tiempo, la lealtad es el mayor predictor de la retención de consumidores (Dick y Basu, 1994), y la retención de sus consumidores es un factor crítico en el éxito financiero a largo plazo de cualquier organización (Reichheld y Sasser, 1990; Rust y Oliver, 1994). Un cliente satisfecho cuesta menos de retener (Reichheld y Sasser, 1990), son menos sensibles a las fluctuaciones de precio (Anderson y Sullivan, 1993), y aportan una difusión de boca en boca positiva. Por tanto, aquellas organizaciones que satisfacen consistentemente a sus consumidores disfrutan de unos mayores niveles de retención y de mayor rentabilidad. Dubrovski opina que la satisfacción del consumidor ocupa la posición principal en la teoría del marketing, basándose en la premisa de que el beneficio se crea a través del proceso de satisfacción de las demandas del consumidor. Continuamente los investigadores confirman una correlación significativa entre la satisfacción y la recompra, una mayor lealtad hacia la marca y la difusión de una opinión positiva (*WOM*) sobre los productos.

Con todo, la relación entre estos diferentes constructos no parece estar exenta de colinealidad, de manera que unos alimentan a los otros y viceversa. Es, tal vez, esta la razón de que, pese a los progresos en vincularlos entre sí, la relación entre ellos no está concluyentemente medida y acotada.

Pero la relación satisfacción y calidad ha sido contrastada por varios autores, razón por la cual cualquier definición de calidad debe incorporar el concepto de satisfacción o de enfoque al consumidor, que es lo que está sucediendo en las deficiones más recientes (Wicks y Roethlein, 2009), se trate de un producto o de un servicio. Y aunque se reconoce, como ya ha quedado indicado, que la influencia es mayor en los servicios que en los productos, dado que en cualquier proceso productivo hay una parte indefectible de servicios asociados a la calidad del mismo, la diferencia se diluye a efectos de la consideración de su calidad (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2008).

Calidad y valor percibido son dimensiones distintas: la primera está vinculada al prestigio y reconocimiento de marca; el segundo con los valores funcionales y la utilidad recibida al comprar y usar la marca.

5. **La presencia de la marca dentro panorama perceptivo del consumidor** es lo que engloba al conocimiento de marca y su disponibilidad y relieve en el punto de venta, es decir, el marco competitivo en el que actúa la marca. Hay autores que se centran más específicamente en la capacidad de la marca para hacerse notoria en la mente del consumidor delimitando en ella el posicionamiento de los productos de una forma creíble, de modo que actúe aportando señales para el consumidor (Erdem et al., 2006), en un entorno de incertidumbre e información asimétrica. Este rasgo de capacidad de señalización requiere un alto nivel de credibilidad de la marca, el cual está relacionado con la consistencia del posicionamiento en el tiempo y de atributos como la calidad. Tal coherencia y permanencia dan seguridad al consumidor y contribuyen a aumentar la calidad percibida de la marca (Aaker, 1992; Erdem et al., 2004), a reducir el riesgo percibido (variación de calidad) y

el coste de la información y, en definitiva, a incrementar, a su vez, la calidad percibida en la marca. Aquí debemos incluir las asociaciones de marca, que incorporan aquellos elementos que solemos agrupar bajo el concepto de imagen: la utilización de relaciones públicas, slogans (o frases que resumen un mensaje publicitario) o jingles (sintonías musicales publicitarias), y los propios envases (Krishnamurthi y Raj, 1991); la garantía de la marca (Boulding y Kirmani, 1993); la imagen de la empresa, el país de origen o los efectos promocionales (Keller, 1993) y la estrategia de nombre de marca (Keller et al., 1998). Nos interesa la consideración de este factor en tanto que reductor del riesgo, porque es uno de los *a priori* que usaremos en la definición posterior de un modelo de propensión a la compra.

6. La personalidad de la marca, más allá de la mera imagen de marca, cuya vinculación con el valor de la misma ha sido apoyada empíricamente por Faircloth (Faircloth et al., 2001). La personalidad de la marca viene citada, en este contexto, en el sentido que plantea Fournier, quien afirma que *las marcas han mostrado ser útiles como potentes repositorios de significado, empleados deliberada y diferencialmente en la sustanciación, creación y (re)producción de conceptos de la propia persona en la era del marketing* (Fournier, 1998) o, como apunta Aaker, asociando cualidades o personalidad humanas a la marca (Aaker, 1997): es decir, como un alguien con el cual el consumidor establece una relación. Así, Aaker plantea como tales rasgos de personalidad el que una marca sea sincera (realista, honesta, alegre), estimulante (osada, impetuosa, imaginativa, actual), competente (fiable, inteligente, exitosa), sofisticada (de clase alta, con encanto) y robustez (fuerte, sólida, que se mueve en libertad) (Aaker, 1996).

7. Las actitudes hacia la marca, de las cuales se deriva la lealtad hacia la misma. La satisfacción del cliente está también relacionada con su actitud inicial hacia la marca. Algunos estudios profundizan en la idea de auto congruencia, es decir, de la sensación positiva que un consumidor tiene hacia una marca al hallar concomitancias en el estilo o personalidad de la misma respecto al propio o, dicho de otra forma, de cómo cree una persona que esa marca se acomoda a su propia personalidad y viceversa. Y aquí es más importante la congruencia con la imagen

que el consumidor tiene de sí mismo que la congruencia con su imagen real. Este aspecto marca futuros comportamientos del consumidor (Ibrahim y Najjar, 2008).

Las actitudes hacia las marcas suelen ser difíciles o imposibles de medir, pero ciertamente influyen en la valoración del consumidor hacia la marca: existen otros componentes del valor de marca, como la preferencia general o la simpatía que genera y *todos esos intangibles que el precio o las otras variables del marketing mix no alcanzan a explicar, y que pueden decidir la elección de la marca* (Kamakura y Russell, 1993).

De todos los elementos descritos, como se puede observar, seis surgen de las percepciones de los consumidores y el restante, el desempeño de la marca, es en buena medida resultante de esas percepciones. Dada la falta de elementos cuantificables matemáticamente (salvo en el caso en que hablamos de las métricas del valor de marca), en realidad estamos recurriendo a estimaciones o aproximaciones, más que a cálculos cerrados y exactos. Es importante notar que estos elementos no actúan independientemente en el comportamiento del consumidor, sino que están interrelacionados entre sí, de modo que las fluctuaciones en uno de ellos repercutirán en alteraciones en los demás, por lo que hay que considerar la valoración de la marca como la valoración interconectada de los diversos elementos más que como la suma de las valoraciones individuales de cada uno de ellos.

2.4 Instrumentos de medida del valor de la marca.

Si bien siguen siendo aproximaciones, hay que hacer notar que existen propuestas estructuradas para su medición:

- **Conjoint análisis:** analizando las preferencias de marca, disociada de la evaluación del producto. Este análisis presenta la limitación de la concurrencia de muchas marcas, o la distorsión derivada de una marca presente en varios mercados.

- **Cálculo del Revenue Premium o ingreso primado.** Consiste en el análisis de la aceptación de innovaciones bajo el paraguas de una marca de la distribución (Ailawadi et al., 2003), a partir del concepto de valor de marca como aquel valor generado por la elección entre un producto con marca y sin ella y, de otro lado, la idea de que las marcas buscan un cierto equilibrio *racional* o estacionalidad entre ellas, dentro del mercado, en un cierto lapso de tiempo, lo que implica estabilidad de las elecciones en el transcurso del mismo. Lo primero es imposible de medir, puesto que no hay productos sin marcas, por lo que Ailawadi propone sustituir el producto sin marca por la MDD competidora con la marca a medir. Así, el “ingreso primado” se definiría como la diferencia entre el volumen por el precio de la marca a medir y el volumen por el precio de la MDD competidora. Ailawadi verifica la correlación positiva de esta medición en dos categorías de productos con los indicadores lealtad, cuota, elasticidad al precio, características de la categoría y otras, y que es coherente con algoritmos de medición como el de Dubin, que mide el mismo concepto pero a través de los márgenes de los productos (Dubin, 1998). Claro que, esto parte de la asunción de que las MDD son siempre las de peor calidad cuando, como hemos mencionado y veremos nuevamente, esto ya no es una afirmación generalizable. Y, por otra parte, la referencia a los márgenes, cuya gestión es distintiva para las MDD respecto de las MF, dificulta la valoración del capital de marca de aquéllas.

2.5 Modelos de medida del capital de marca.

Inspirados total o parcialmente por el trabajo de David Aaker (Aaker, 1995) existen modelos acuñados para esta medición, de los cuales destacaremos cuatro:

A) Brand Asset Valuator.

Es el utilizado por Young & Rubicam, a partir de cuatro factores:

- **Diferenciación**, como la medida en que la marca se distingue de sus competidoras en el mercado, un factor que arrastra a todos los demás cuando empieza a declinar.
- **Relevancia personal** de la marca para el entrevistado.
- **Estima**, comprobando lo cerca que está la marca de ser la mejor considerada de la categoría.
- **Conocimiento**, es decir, la comprensión que tiene el consumidor sobre la identidad de la marca y sobre aquello que representa.

La Diferenciación (que es el elemento fundamental de este modelo) multiplicada por la Relevancia (que es una medida de la penetración de la marca) determina la Fuerza de la Marca. Por otro lado, la Estima (calidad percibida con factores de crecimiento o declive de la popularidad) multiplicada por el Conocimiento configura la Estatura de la Marca. Según su teoría, las marcas con gran Fuerza pero reducida Estatura son marcas de nicho poderosas mientras que las que tienen Gran Estatura pero reducida Fuerza son marcas “cansadas” que están en un proceso de declive pero mantienen cierto conocimiento y estima por parte de los consumidores.

B) Equitrend.

Es el sistema diseñado por Total Research a partir de un cuestionario, diseñado exclusivamente para el público americano, que mide tres conceptos.

- **Notoriedad** (en inglés, *salience*), entendida como el porcentaje de encuestados que, no sólo conocen, sino que tienen una opinión sobre la marca.
- **Calidad percibida**, el concepto clave para Equitrend. Se mide con una escala de 11 pasos que va desde “inaceptable” a “sobresaliente”.
- **Satisfacción de usuarios** – El valor de calidad medio que recibe la marca entre los usuarios habituales de la misma.

C) Interbrand.

Es un modelo desarrollado por la consultora británica del mismo nombre que se dedica a realizar estudios internacionales sobre marcas. Se basa en siete factores para tratar de averiguar cuál es la marca más poderosa en el mundo:

- **Liderazgo**, porque la marca que lidera un segmento es más estable que las demás.
- **Estabilidad**, ya que las marcas que han permanecido en el mercado por mucho tiempo son más estables que las de reciente creación.
- **Mercado**, pues las marcas que están en un mercado creciente o estable y cuyo nivel de precios se mantiene son más valiosas que las marcas que se encuentran en mercados de fuerte competencia en precios.
- **Internacional**, considerándose que las marcas internacionales son más valiosas que las nacionales o regionales.
- **Tendencia de ventas** a largo plazo de la marca como predictor de acontecimientos futuros.
- **Apoyo** entendido como el nivel de inversión económica que recibe la marca. En este punto se valora tanto la calidad como la cantidad del apoyo.
- **Protección**. La fuerza y la extensión de las protecciones legales sobre la marca (marcas registradas) son críticas para el valor de la marca.

D) Brand Equity Ten.

Los sistemas de Young & Rubicam, Total Research e Interbrand (Interbrand, 2012) se diseñaron para medición global de marcas, sin tener en cuenta mercados o categorías de productos, proponiendo un decálogo de indicadores concretos para hacer la medición:

1. **Price Premium** (como referencia de lealtad). La cantidad de dinero que un consumidor está dispuesto a pagar de más por adquirir la marca en lugar de un producto similar de otra marca.
2. **Satisfacción / Lealtad**. En el sentido la comentado anteriormente.
3. **Calidad Percibida**. Se utilizan escalas que van desde alta calidad hasta calidad pésima, desde el mejor de su categoría hasta el peor de su categoría, desde calidad consistente hasta calidad inconsistente y similares.

4. **Liderazgo / Popularidad.** Se puede preguntar si la marca es el líder de la categoría, si está volviéndose más popular o si es respetado por su innovación.
5. **Valor percibido.** Se puede medir con afirmaciones, como si la marca ofrece valor adecuado a cambio de dinero que cuesta o si existen motivos para comprar esta marca por encima de otras. Con calidad percibida medimos los beneficios funcionales mientras que preguntas más difusas incluyen otros beneficios más difíciles de concretar (beneficios emocionales o auto expresivos).
6. **Personalidad de Marca.** Preguntas como: “¿tiene esta marca personalidad?” “¿Es interesante esta marca?” “¿Tienes una imagen clara del tipo de persona que usaría esta marca?” “¿Te parece que esta marca tiene una historia rica e interesante?”
7. **Asociaciones Organizacionales.** Se mide estimando el nivel de acuerdo con expresiones del tipo: “Esta marca está hecha por una organización en la que confío”, o “admiro a empresa que está tras la marca X”, o “estaría encantado de hacer negocios con la empresa de la marca X”.
8. **Notoriedad de Marca.** Reconocimiento: “¿has oído hablar de X?”, recuerdo: “¿qué marcas de coches recuerdas?”, top of mind (la primera marca que se menciona en un test de recuerdo), dominio de marca (cuando es la única marca recordada), familiaridad (cuando la marca le es familiar), etc.
9. **Cuota de Mercado.**
10. **Cobertura de Precios y Distribución.**

2.6 Aplicación a las MDD de los evaluadores de marca.

La aparentemente imparable evolución de las MDD y la mejora de su percepción por parte de los consumidores conducen a que estas se perciban como una marca más, y se comporte como tal. Sus gestores han ido asumiendo el control de todas las herramientas del marketing mix, como lo hacen los gestores (jefes de marca o brand managers) de las MF, por lo que la gestión estratégica de la MDD también requiere la misma consideración que cualquier MF.

Por la misma razón, el capital de marca es un valor clave a considerar en el análisis, ya que estas MDD abarcan diversas categorías y multitud de productos, lo que exige un cuidado exquisito en mantener estándares de calidad percibida uniformes y un uso equilibrado del marketing mix para evitar errores que, cometidos en un solo producto, pueden alterar significativamente el valor de marca de la MDD en sí mismo, afectando a las demás categorías. Es un riesgo cuando se trabaja con muchos productos de muchas categorías y con distintos proveedores en cada caso. Además, uno de los aspectos que el gestor de MDD también debe considerar es el lugar de ventas exclusivo donde el consumidor puede encontrar su marca: la tienda, que debe transmitir el ambiente, la filosofía y el entorno experiencial idóneo, acorde con la MDD. Adicionalmente, los gestores del capital de marca de la MDD, entendido también como credibilidad y prestigio, deben considerar que del éxito o el fracaso de la misma se derivará el éxito o fracaso de todos los productos de la enseña.

Se ha considerado que, por tener menor alcance que algunas MF en indicadores como distribución (medida de forma numérica o ponderada), cuota de mercado, precio u otras mediciones de las mencionadas, el valor de las MDD sería menor, a priori, que las MF. De hecho, el menor precio ha sido una de las herramientas del marketing mix más temprana y eficientemente utilizadas por las MDD. Esto viene a evidenciar la imprecisión de los instrumentos de medida, que sólo funcionan para medir marcas similares. Lo que ratifica la conclusión de que no hay sistemas de medición universalmente válidos para todas las marcas de todas las empresas.

De otro lado, si consideramos elementos como la relación calidad / precio, claramente a favor de las MDD por regla general, este valor adicional de capital de marca podría compensar la pérdida de valor diagnosticada por otros indicadores. Lo difícil es determinar en qué medida, además de poner en cuestión si este elemento es igualmente riguroso para medir el valor de cualquier otra marca no de distribuidor o, al menos, como este factor ponderaría en la evaluación de la misma. En definitiva, no hay elementos consensuados de evaluación que sean igualmente válidos para todas las diferentes marcas, incluyendo MDD.

También es necesario considerar que los valores de las MDD se transmiten tanto desde los productos como desde la enseña, pues ambas están íntimamente relacionadas y, como hemos dicho, deben ser consistentemente coherentes. Las sinergias entre ambas deberían, lógicamente, aportar un mayor valor a la marca y a la enseña al mismo tiempo, viéndose potenciadas mutuamente.

Dicho esto, la siguiente cuestión es: ¿cuál de estos sistemas es el más útil? Es difícil responder a esta pregunta, sobre todo porque, como consecuencia de lo que acabamos de señalar, cada uno de los factores contemplados en el análisis puede tener un valor diferente para marcas distintas en mercados distintos. En tanto no hay consenso sobre cómo llegar a conocer el valor de marca, parece que cada marca necesitaría un sistema específico que debe adaptar ad-hoc, desde los sistemas generales comúnmente aceptados, un especialista en gestión de marca.

En cualquier caso, las MDD han visto incrementar su fuerza en muchos de los indicadores que hemos destacado como evaluadores del capital de marca. La misma evolución de la difusión y la penetración en hogares de éstas es una evidencia de un valor de marca en aumento, así como la indulgencia social hacia la compra y uso de las MDD. A falta de un sistema de medición que permita comparar de manera objetiva una MF y una MDD, lo que podemos reconocer es que el valor de marca de muchas MDD prosigue en ascenso y que, a juzgar por la respuesta de los consumidores manifestada en consumo efectivo, es razonable pensar que, en algunos casos, superaría el de las MF. El hecho de que la marca y su valor reciban paulatinamente más atención por parte de los gestores de las MDD no es ajeno a esta circunstancia. Como veremos más adelante, las enseñas tienen suficientes argumentos y valores para ofrecer a los consumidores calidad, sabor, etc., al mismo nivel que cualquier MF, así como una positiva experiencia de compra de la que se beneficiarían igualmente las MDD como las MF de sus lineales.

Entonces ¿qué sucede cuando el valor de las marcas tiende a uniformarse, especialmente en categorías que reclaman poca implicación del consumidor para decidir su compra? En tal caso, podríamos pensar que el consumidor podría estar satisfecho con los valores de la gran mayoría de las marcas que existen en el mercado, por lo que, en tanto no existan motivos de insatisfacción relacionados específicamente a una u otra, su decisión de compra

estaría menos vinculada a la marca que a otros factores en los que pueda percibir mayor diferenciación. Naturalmente, a medida que la implicación personal se incrementa, es más probable que la marca aporte más valores emocionales en la compra de un producto, como analizaremos más adelante, si bien el nivel de implicación de productos de alimentación, por lo general, no es muy alto en comparación con categorías como moda o lujo.

2.7 Alternativas para evaluar las MDD. Confianza y Fortaleza.

En lo que respecta a las MDD, y a falta de encontrar evaluadores válidos, hay autores que se decantan por evaluarlas a través de un *proxy* (un constructo que puede considerarse como predictor de valor), como lo es el concepto de confianza en la marca ya mencionado. El hecho de que la MDD esté asociada a puntos de venta específicos que añaden, indudablemente, valores a los que pueden derivarse meramente del producto, da pábulo a la consideración de esos factores que, al menos aparentemente, están relacionados con la pertenencia o asiduidad a una enseña, como sucede con el factor confianza. Eso podría explicar el relativo consenso que disfruta dicho concepto entre los investigadores. La confianza se puede perfilar como un constructo de tres dimensiones: credibilidad, voluntad percibida de perseverar en los valores de la marca por parte de los gestores e integridad. La combinación de las tres determina el nivel de confianza de un consumidor (Gurvitz y Korchia, 2002). La credibilidad de la marca reside en su capacidad de responder a las expectativas del cliente, y de mantener sus promesas; la voluntad de perseverar en un comportamiento atento de la marca, cuidadosamente consciente del interés de sus clientes; la integridad corresponde a la atribución de motivaciones leales a una marca que mantiene sus promesas (Ambroise et al., 2010).

Esta aproximación acierta en que, a efectos de los gestores y usuarios de las MDD, el valor de marca en sus connotaciones financieras es un factor explícitamente poco relevante en las decisiones de compra. Lo que sí pesa en dichas decisiones son las connotaciones emocionales y perceptivas hacia la marca por las que el consumidor se guía. La confianza está enmarcada dentro de esta categoría.

Otro tanto sucede con el concepto de fortaleza de marca, que también está asociado a una relación emocional entre el consumidor y la marca. Podemos definirla como la combinación de dos factores: la medida en que un consumidor prefiere cierta marca a otras y el grado en que gusta de cierta marca, como sugieren Anselmsson, Johansson y Persson si bien, concluyen en su análisis, las MF mantienen ventaja respecto a las MDD en lo que a este constructo se refiere (Anselmsson et al., 2008).

3. Las Marcas de Distribuidor.

Las MDD comparten características con cualquier otra marca, como poder de identificación y separación respecto de otras y sensibilidad al precio y a la calidad (Dhar y Hoch, 1997); pero junto con las características compartidas, también tienen algunas que les son específicas y que, por lo tanto, requieren un estudio específico y en profundidad (Rossi et al., 1996).

Se cree que las MDD podrían ser una evolución de las marcas de mayoristas que, desde granel, envasaban en las tiendas tradicionales, colmados y almacenes de coloniales, envases (o envolturas) en los que sólo aparecía el nombre comercial del distribuidor. Pero las MDD, tal y como las conocemos hoy, surgen en Inglaterra en 1869 de la mano de Sainsbury's (el primer producto de MDD, anecdóticamente, consistió en unas lonchas cortadas de bacon envueltas en papel con el logo de la tienda del matrimonio Sainsbury) y en Francia en 1923, de la mano de Coop (Puelles y Puelles, 2003a), comenzando en la segunda mitad del siglo a aparecer en la literatura científica (Stern, 1966).

Los factores que impulsan la generación de las MDD son:

- El crecimiento de las cadenas de distribución, cuyo fortalecimiento ha propiciado el proceso de concentración y especialización que contemplamos hoy: *La importancia y crecimiento de las marcas de distribuidor surge principalmente como consecuencia de la concentración y crecimiento de la distribución* (Puelles y Puelles, 2003b).
- La capacidad excedente generada por los avances tecnológicos, así como la búsqueda de economías de escala.
- El desarrollo de mercados emergentes.
- Los cambios en los hábitos de compra (desarrollo del comercio minorista de autoservicio, construcción de grandes centros comerciales y de ocio) y consumo, con la incorporación de la mujer al trabajo fuera del hogar, la desestructuración

familiar y el crecimiento de las ciudades, que conlleva un cambio de forma de vida en las familias.

Pero el factor que parece determinante en la generación de las MDD es, primordialmente, la concentración de la distribución, pues para que surjan éstas, como afirma el profesor Puellas, es necesario que haya *un alto volumen de ventas, ya que solo desde esa posición es viable encargar a los fabricantes series de productos de tamaño razonable bajo marca de distribuidor* (Puelles, 1995). Un proceso, este de la concentración en el canal de distribución, que era un hecho *indispensable, relevante e irreversible*, en el curso del cual, *como primer paso, como ensayo que quizás no llegue hasta el final los grandes distribuidores sustituyen parcialmente, en varios productos, a los fabricantes haciendo que éstos fabriquen para ellos productos que llegarán al mercado con la marca del detallista. Y tal vez sea ésta una importante razón del nacimiento y, sobre todo, de las marcas de distribuidor: Primero se despojaría al fabricante de su marca y luego se tendría la tentación adicional de suplantarlo en la labor estricta de fabricación* (Puelles, 1986).

El resto de los factores han concurrido a medida que los procesos de concentración avanzaban; factores que los distribuidores han querido aprovechar estratégicamente, lo que nos conduce al corolario de que el factor realmente clave en su incorporación a nuestra distribución es, a la postre, la decisión de los grandes distribuidores de hacerlo. Una decisión del gestor de una enseña que tiene un calado muy importante, persiguiendo los siguientes objetivos (Puelles, 1995):

- Intento de los distribuidores de dominar la distribución de determinados productos.
- Intento de conseguir independencia con respecto al fabricante (conseguir seguridad y calidad en los suministros).
- Aprovechar oportunidades de mercado.
- Posibilidad de definir políticas propias respecto a los productos ofrecidos en el establecimiento.

3.1 Concepto.

Las marcas de distribuidor, a las que los distintos textos se refieren también como marcas privadas, marcas de enseña o marcas blancas, se pueden definir de un modo sencillo diciendo que *son aquellas marcas desarrolladas por las enseñas y de su propiedad* (Bao et al., 2009) o bien *los nombres de marca propiedad de un mayorista o detallista* (Boone y Kurtz, 2011).

Desde sus principios, las denominaciones han sido diversas: en el mundo anglosajón se han llamado *private brands*, *private labels*, *generic brands*, *house brands*, *retailer brands*, *store brands*, *distributor brands* (DelVecchio, 1999; Richardson, 1997; Rossi et al., 1996; Sethuraman y Cole, 1999; Sethuraman y Dhar, 1995) e incluso *house brands*, concepto este último asociado a las antes descritas marcas de mayorista (Stern, 1966); en español, podemos referirnos a ellas con términos como marcas propias o marcas blancas. Son términos intercambiables (Kumar et al., 2007). En este trabajo adoptamos la denominación marcas de distribuidor (MDD), en la cual existe una clara asunción de considerarlas marcas que pertenecen a distribuidores, los cuales las venden y distribuyen a los consumidores (Lincoln y Thomassen, 2008). La definición de Lincoln puede parecer, no obstante, demasiado general para diferenciar con precisión entre MDD y MF, dado que los productos de los fabricantes podrían comprarse en cualquier tienda de sus canales de distribución, pero no se pueden encontrar MDD fuera de las tiendas de la enseña del mismo distribuidor (aunque veremos que se empiezan también a producir excepciones en esta línea). Por eso Kumar se hacía eco de este aspecto identificando una *marca propia* como cualquier marca de propiedad del distribuidor y que se vende *exclusivamente* en sus propias tiendas (Kumar et al., 2007). Del mismo modo, Maiksteniene estableció que las MDD eran bienes ofertados al mercado por distribuidores y etiquetados con los nombres comerciales de los mismos (Maikštėnienė y Auruškevičienė, 2008). Así que parece existir consenso, por el momento, de que las MDD se identifican por los distribuidores, que pueden producirlas o meramente etiquetarlas con sus nombres comerciales (Ailawadi y Keller, 2004; Baltas, 1997).

En paralelo, las Marcas de Fabricante (MF) son las creadas y controladas por las empresas cuya función primaria es la producción (De Chernatony, 2012). También aquí puede darse

cierta confusión ya que hay algunas marcas exclusivas, producidas por fabricantes pero marcadas por distribuidores, que son consideradas como marcas propias. Sin embargo, lo que podemos considerar discriminante, siguiendo una antigua doctrina académica, es el rasgo específico de que las MF son producidas por fabricantes profesionales y especializados y vendidas a los consumidores finales a través de intermediarios (Schutte et al., 1966).

Las marcas de la distribución experimentan cuatro fases de desarrollo: genérica, etiqueta propia, marca propia y marca propia extendida (Laaksonen, citado por Hall et al., 2010). La diferencia está en las características del producto, su precio y calidad, el proveedor y la motivación hacia su consumo, así como la estrategia de la marca. Los productos genéricos, la primera generación, son fabricados sólo para su uso básico a precio bajo, por lo que el énfasis se da en las características funcionales; Pero ya en el tercer estadio, la calidad de las MDD comienza a aproximarse considerablemente a la de las MF, y en el cuarto estadio surge la iniciativa de la innovación en las MDD, con una imagen y calidad que bien puede superar a la de las MF. A este modelo, Grunert añade un quinto estadio, el de marca corporativa (Grunert et al., 2006).

En España, podemos hablar de marcas de la distribución desde los años 60, en los que Spar fue pionera en esta nueva modalidad de oferta. Posteriormente, se reprodujeron y extendieron de la mano de las grandes enseñas de origen francés, que configuraron en gran medida el modelo de distribución en España en las últimas décadas del siglo XX. Por su posicionamiento, en sus comienzos, como marcas de calidad estándar y bajo precio (derivado del ahorro en aquellos de sus elementos considerados como superfluos, tales como la calidad del envase o su diseño), se empezaron conociendo como *productos libres* (nomenclatura utilizada por Carrefour en sus primeros lanzamientos en Francia, en 1976), *marcas blancas* o *marcas recomendadas*, y luego como *marcas gestionadas por la distribución* o *marcas de distribuidor* (Puelles y Puelles, 2003a).

Actualmente parece existir cierto consenso por la denominación *Store Brands* (a nivel internacional) y *Marcas de la Distribución o de Distribuidor* (MDD) en España (Suárez et al., 2011).

La PLMA (Private Label Manufacturing Association) los define, de una manera extraordinariamente simplificada, como *productos sobre los que las enseñas ponen su propio nombre o marca*. Cualquiera que sea la denominación con la que nos refiramos a ellos, tienen algo en común: están fabricados y son puestos a la venta del mismo modo que las marcas nacionales o de fabricante, ubicándose junto a ellas en los lineales (PLMA, 2012).

La AMA (American Marketing Association), Asociación Americana de Marketing, propone otra definición: *una marca que pertenece al distribuidor y no al fabricante. En raras ocasiones, el propio distribuidor puede fabricar también. El término se asocia a menudo con (1) marca anunciada vs. marca no anunciada en tanto que una MDD normalmente no se anuncia, y (2) una marca nacional vs. una regional o local dado que una MDD normalmente no alcanza a ser nacional* (AMA, 2012). Estas distinciones se han difuminado por la influencia de grandes organizaciones mayoristas como Sears, Kroger, Kmart, Ace, Carrefour, Auchan, etc., que anuncian sus MDD y las comercializan nacional e internacionalmente.

Esta última consideración nos abre el camino de la discusión sobre la evolución de las MDD. El conceptode MDD no es, ni mucho menos, estático, como no lo es la propia realidad del mercado y los consumidores. Hay enseñas que trascienden los límites tradicionalmente asociados a las MDD, eliminando la divisoria que en algún tiempo se creyó distinguir entre estas y las MF. El incremento de la calidad percibida es otra frontera más que se rompe entre ambas. Los distribuidores han intentado convertir su marca en una más entre las posibles alternativas de elección para el consumidor (Nandan y Dickinson, 1994), lo que pasa por la mejora de la calidad de la misma y del posicionamiento de sus productos. Todos estos factores están dejando prácticamente, como rasgo exclusivo de una MDD vs. una MF, la diferencia de la propiedad de la marca y, en todo caso, la marca misma que, como señala José Antonio Puelles con ironía y humor, es *ese 'filtro maravilloso' que permite que dos cosas iguales puedan ser percibidas como diferentes, y que sea difícil comparar objetivamente dos cosas básicamente iguales* (Puelles y Puelles, 2010).

Algunas de las abundantes definiciones existentes en la literatura científica aportan matices adicionales a lo ya dicho: *Las marcas de distribuidor son marcas respecto de las que el distribuidor asume toda la responsabilidad en su desarrollo, aprovisionamiento, almacenamiento, merchandising y marketing* (Dhar y Hoch, 1997). En este caso, el énfasis está en la gestión por parte de la MDD, en cada momento, de la cadena de valor.

Incorporando la distinción entre origen y gestión está la definición más descriptiva de J.A. Puelles, según la cual se trata de *productos fabricados por un determinado industrial, o incluso por el propio distribuidor, que son ofrecidos al consumidor bajo el nombre o marca propiedad del distribuidor o detallista, que es quien los proyecta al mercado, a nivel nacional, supranacional o incluso multinacional y que es quien realiza las funciones de marketing en relación a los mismos* (Puelles y Puelles, 2008)

Las marcas de la distribución *son las producidas por un distribuidor o de acuerdo con sus instrucciones, y son vendidas bajo su nombre o marca en sus propias tiendas* (Baltas, 1997), *tratándose (sus productos) de productos con marca que son propiedad de organizaciones cuyo fin principal es la distribución* (Schutte et al., 1966).

Esteban, García de Madariaga, Narros, Olarte, Reinares y Saco aportan la siguiente definición: *conjunto de marcas privadas o comerciales propiedad de un distribuidor y las marcas de productos genéricos o marcas blancas. Se caracterizan por el envase, en el que se define el nombre de la clase, contenido y se identifica la cadena o distribuidor que lo comercializa, así como el fabricante, que en el primer caso es el propio distribuidor* (Esteban Talaya et al., 2008). Como se ve, es difícil ser más específico sin caer en redundancia.

Esta última definición nos introduce en la distinción de tres tipos de MDD:

- La clásica MDD, posicionada de manera similar o ligeramente por debajo de los pequeños fabricantes. Como media, están entre un 10 y un 30% más baratas que las marcas líderes, como destaca Baltas en su citado artículo de 1997.
- La MDD genérica, que subraya el uso básico de un producto. Boone y Kurtz hablan de productos genéricos, a los que define como *productos con una etiqueta*

sencilla en la que no figura publicidad ni nombre de marca (Boone y Kurtz, David, 2011). Así pues, sus características (un diseño plano en el envase, actividades publicitarias limitadas y *rebajas* en la calidad) las conduce a un posicionamiento en el segmento bajo del mercado (Yelkur, 2000). No contienen ningún nombre de marca, identificándose con el del producto, y no contienen mención del establecimiento (Dick et al., 1995). Existieron en España en los años setenta, de la mano de Simago (Puelles y Puelles, 2003b) y, en la actualidad, su ámbito es el farmacéutico.

- Las MDD Premium están posicionadas como las marcas líderes nacionales (Davies, 1998; Dick y Basu, 1994; Hoch, 1996; Richardson et al., 1994).

A ello habría que añadir las marcas de primer precio (por ejemplo, “1”, de Carrefour), vinculadas en su gestión a la enseña de la que son exclusivas, que se han utilizado, frecuentemente posicionadas como el mejor precio de la categoría, en la que, con su presencia, la MDD de la enseña ya no sería la marca más barata y, por tanto, no la que un consumidor poco informado podría percibir como la de peor calidad; es decir, se han utilizado para impulsar una mejora percibida (*upgrade*, en terminología de marketing) en la MDD de la cadena. Igualmente podríamos considerar MDD a todo tipo de marcas fabricadas en exclusiva para una cadena, aunque no incorporen el distintivo de la misma (como es el caso de las marcas comercializadas en Lidl). Esta es la línea de clasificación que comparten Filser, de Garet y Paché: marcas de enseña, que comparten el nombre del establecimiento o enseña, marcas propias, que son gestionadas por la enseña pero no comparten su nombre, en un status próximo al de las MF, y primeros precios, que igualmente, sin compartir el nombre de la enseña, son las que operan en el marco más clásico de las MDD: bajo coste/precio bajo (Filser et al., 2012).

Una nueva definición nos introduce en la idea de la exclusividad de cada enseña respecto a su propia marca: las MDD son *marcas exclusivas de una enseña en particular, que compiten en varias categorías de producto contra las grandes marcas de fabricante* (Semeijn et al., 2004). Ello nos coloca frente a otra barrera que se rompe entre MDD Y MF. Si bien esta “seña de identidad” de las MDD ha tenido en general cumplimiento hasta la fecha, recientemente hay movimientos de marcas de una enseña que son vendidas a otra enseña, como es el caso de Condis, que anuncia la venta de su marca en la cadena

Supermercados de Madrid (Expansión, 2009), en virtud de una alianza comercial que bien podría estar apuntando hacia una fusión o adquisición: en cualquier caso, es una excepción a la regla de la exclusividad de la enseña en la venta de su MDD, no existiendo razones para descartar otras posibles operaciones de carácter similar. Como también lo es, a nivel internacional, la cadena de alimentación líder en Canadá, Loblaw, que vende su marca President's Choice en establecimientos de Estados Unidos que no son de su propiedad, a través de acuerdos de licencia; o los productos de Toys 'R Us vendidos a través de Amazon.

En suma, el perfil de las MDD se desdibuja cuando se contempla su status actual frente a las MF. A menudo, determinar si una determinada marca, sobre todo fuera del sector de la alimentación, es una MDD o una MF puede ser difícil, sobre todo cuando el fabricante tiene cadenas de distribución propias en las que comercializa su marca en exclusiva (por ejemplo, Zara). Con todo y con eso, una clasificación sencilla pero muy útil y definitoria es la presentada por M. Puelles, conforme al cuadro siguiente (Puelles y Manzano, 2009):

Gráfico 1. Definición de Marcas de Distribuidor según sean De Cadena o Privadas.

MDD (Marcas Propiedad del Distribuidor)	
MDD Cadena	MDD Privadas
MDD que coincide con la enseña del establecimiento	MDD que no coincide con la enseña del establecimiento
Si presenta alguna variación sobre esta marca, como un uso parcial del nombre de la enseña o una palabra complementarias, sería del tipo "conectada"	Si llevan el apoyo del nombre de la enseña poco evidente o en lugar diferente de la MDD privada, serían del tipo "reforzada"
Ambos tipos de MDD son susceptibles de ser utilizados para la comercialización de productos de primer precio, precio medio y alta gama, con el consiguiente cambio en su gestión y percepción de la MDD por parte del consumidor.	

Fuente: Puelles Gallo y Roberto Manzano. Revista Distribución y Consumo 2009

Todas estas marcas pueden convivir en un mismo distribuidor, cada cual con su estrategia, posicionamiento, propuestas y percepción de valor para el consumidor, si bien la literatura académica sigue analizando conjuntamente a todas ellas bajo el genérico de MDD, sin distinguir sus diferentes enfoques, impacto en el consumidor, filosofía, etc. Lo que nos lleva a destacar, como avanzamos anteriormente, uno de los problemas asociados al estudio de MDD: que la medición de los datos de MDD adolece, tradicionalmente, de falta de unidad de criterios, derivada de:

- La distinta consideración que cada Instituto de Investigación o Panel realiza de lo que abarca el concepto de MDD y, por tanto, de lo que son o no son MDD.
- Los distintos universos que cada panel se centra en analizar o de los que proporciona datos (Alimentación solamente, Gran Consumo total, incluyendo Droguería y Perfumería, o bien Alimentación + Droguería, o Alimentación incluyendo o no productos frescos, etc.)
- Las distintas medidas en que los datos se expresan (a veces por razones de confidencialidad), cuya consecuencia es que a veces los recibimos en volumen, otras en valor, etc.
- Las distintas metodologías empleadas en la elaboración de los datos (dependiendo si se obtienen de panel detallista, de panel consumidor o de estudios y muestras *ad-hoc*).
- La existencia de MDD prácticamente en todas las categorías (y, sin duda, en todas las importantes), de gran consumo: productos frescos, congelados, refrigerados, alimentación seca y envasada, aperitivos, comida de animales, productos de belleza y para la salud, parafarmacia, cosméticos, productos de limpieza, para el jardín, pinturas, herramientas, bricolaje, papelería, productos para el automóvil, electrodomésticos, informática, mobiliario, textil e incluso tabaco en países como Alemania, Reino Unido, Bélgica, Países Bajos, Suiza y Escandinavia donde su venta está permitida en establecimientos de alimentación. En cada categoría su comportamiento e imagen puede ser muy distinto.

Esta última razón refuerza el enfoque de este trabajo, al intentar centrar el análisis de posicionamiento sobre marcas concretas y verificar las distintas percepciones de las

mismas dentro de diferentes categorías por parte de sus diferentes consumidores. El posicionamiento de la marca (por ejemplo, *premium*, *commodity*, etc.⁶) está en función de múltiples variables, tales como la imagen de la enseña, la calidad de los productos y la motivación del gestor de la marca para invertir en su promoción (Davies y Wright, 1994; Zinkhan et al., 1994). En algunos casos, la MDD se asocia intensamente con la enseña, sobre todo en aquellas en que la marca vendida es, en su práctica totalidad, la MDD; en otros casos es una más de entre varias marcas disponibles (siendo esta la situación más frecuente en las tiendas de alimentación). Sólo analizándolas desde su diversidad podremos alcanzar conclusiones correctas y prácticas, al tiempo que robustas y con capacidad predictiva.

Terminamos con dos asunciones clásicas para caracterizar las MDD. La primera, que a igualdad de precios los consumidores tienden a preferir una marca nacional a la MDD y, al contrario que las marcas nacionales, los distribuidores pueden adquirir sus MDD a precios cercanos al coste marginal (Narasimhan y Wilcox, 1998; Sethuraman y Dhar, 1995), si bien esto último no constituye una diferenciación suficiente respecto a otras marcas nacionales o locales de bajo precio (Morton y Zettelmeyer, 2004). La segunda es que los consumidores obtienen utilidad de la publicidad asociada a productos de marca, la cual es superior a la derivada de productos idénticos pero sin marca (Aaker, 1991; Keller et al., 1998). Veremos más adelante cómo éstas asunciones, al igual que otras existentes sobre las MDD y su relación con las MF, podrían estar caminando hacia su extinción.

3.2 Evolución de las marcas de distribuidor en el mundo.

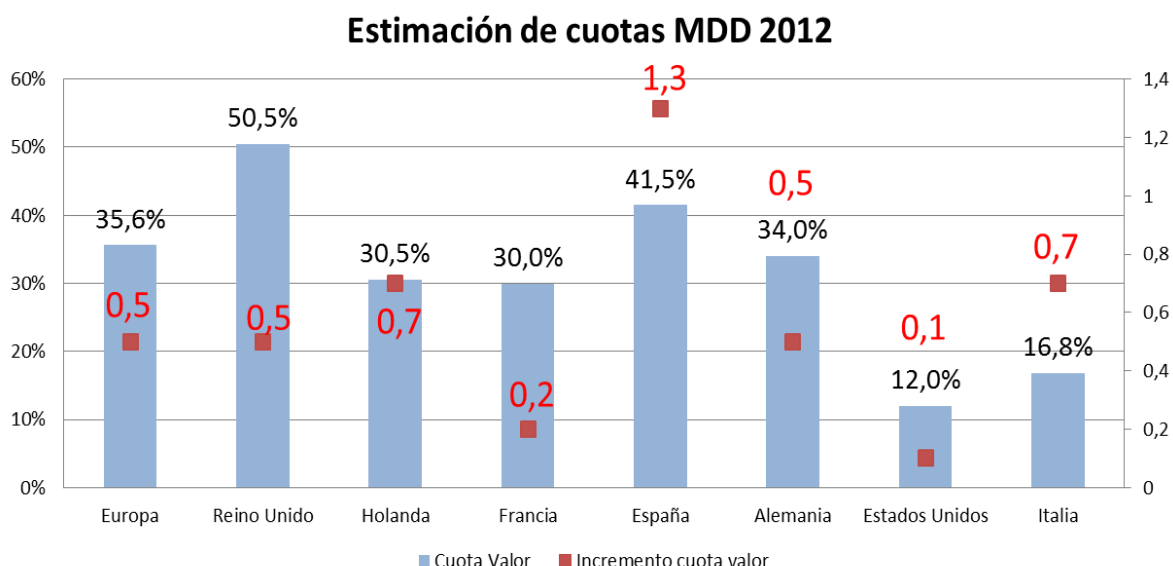
La evolución de las MDD ha seguido pautas parecidas en los países en los que se ha introducido, con matices asociados a la diversidad cultural y a las peculiaridades locales en cuanto a hábitos y oferta de productos de consumo.

⁶ Como en tantas ocasiones sucede, el Marketing es una disciplina de origen anglosajón, lo que se evidencia en el uso frecuente de anglicismos que se han incorporado, como préstamos lingüísticos, al lenguaje profesional de esta materia y que tienen difícil traducción al español. En este caso, *Premium* podemos traducirlo como la referencia de la mejor calidad dentro de la categoría y, probablemente, el precio más caro; *commodity* lo podemos traducir como un bien de consumo masivo, indiferenciado y de poco valor unitario, que se mueve en su mercado principalmente a impulso del mejor precio.

En el año 2012 las MDD vuelven a alcanzar cuotas en valor si precedentes, manteniendo las diferencias relativas asociadas al distinto nivel de evolución de las mismas en cada país.

Así, por ejemplo, su cuota de mercado (valor) en Reino Unido supera el 50%, en tanto que en Estados Unidos se sitúa en un 12%. En España se sitúa en torno a un 42%, y muestra el incremento más notable de todos los países mencionados en el gráfico 2.

Gráfico 2. Cuota Valor de las MDD en el mundo.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Iri y Kantar – Cuotas Valor MDD Gran Consumo⁷

Si examinamos la cuota de las MDD en volumen, la perspectiva es aún más asombrosa, (incluso examinando solamente las cuotas de años anteriores, hasta el 2010, que son las que hemos hallado disponibles), dado que, en valor, la cuota de las MDD es menor debido a su tradicional posicionamiento a precios más bajos que sus equivalentes en MF, en tanto que en volumen se aprecia sin distorsión su enorme peso en los distintos países, incluyendo España. En volumen, las MDD representan más de la cuarta parte de la cuota de mercado

⁷ <http://recursos.anuncios.com/files/526/14.pdf>

en 16 de los 20 países analizados. En cinco de estos países superan el 45% de participación de mercado en volumen, llegando a contar, en Suiza, con un 53% del mismo.

En España, las MDD han pasado de representar un 35% del volumen total del mercado en 2008 a un 40% en 2009. Un crecimiento espectacular, pero comparable al de otros países como Austria o Portugal, alcanzando en 2010 un 42% de cuota de mercado, y colocándose así el cuarto país en el ranking de países con la cuota más alta para sus MDD. La progresiva concentración de la distribución hace prever que éstas alcanzarán cuotas aún mayores, incluso en los países donde ya cuenta con más peso. La tendencia, en todo caso, es de crecimiento en todos los países (salvo la rara excepción de Bélgica y la mucho más discreta de Suecia, probablemente explicables por acontecimientos puntuales en el entorno de la distribución de sus respectivos países).

Gráfico 3. Cuota Volumen de las MDD en Europa.

% en volumen de participación de las MDD – Top Ranking países de la U.E.

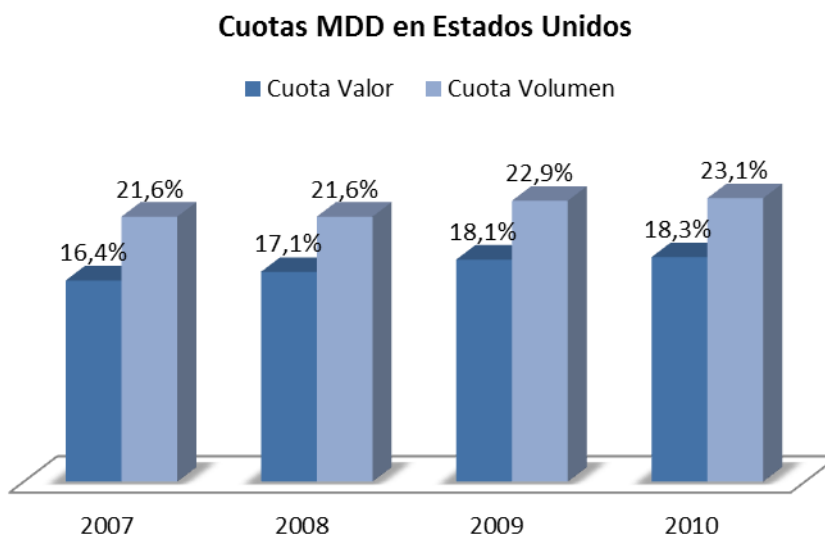
	Ranking			% Participación MDD en volumen		
País	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Suiza	1	1	1	53	54	53
Reino Unido	2	2	2	43	48	47
Eslovaquia	7	7	3	34	37	44
España	5	5	4	35	40	42
Alemania	4	4	5	39	40	41
Bélgica	3	3	6	42	37	38
Austria	15	6	7	21	37	38
Francia	6	8	8	34	34	35
República Checa	11	12	9	25	28	35
Portugal	9	9	10	27	34	34
Finlandia	12	11	11	25	28	29
Dinamarca	10	10	12	27	28	28
Hungría	13	13	13	24	28	28
Suecia	8	14	14	28	27	27
Noruega	16	16	15	20	24	26
Holanda	8	15	16	22	25	26
Polonia	17	17	17	20	21	21
Grecia		18	18		18	20
Italia	18	19	19	16	17	17
Turquía		20	20		13	17

Fuente: elaboración propia sobre datos Nielsen facilitados por la PLMA - 2010.

Actualmente Europa continúa siendo la *región* más desarrollada para la MDD. El análisis que de estos datos hace la PLMA coincide en señalar su brillante evolución y las perspectivas de crecimiento aún positivas: Por *primera vez*, las *marcas de distribuidor* representan al menos el 40% de todos los productos vendidos en un total de cinco países. Las ganancias de las marcas minoristas se registraron en mercados nacionales occidentales como Francia, Alemania, España, Países Bajos y Bélgica, pero fueron especialmente fuertes en los mercados minoristas emergentes como Polonia, Hungría, Eslovaquia y Turquía. Este crecimiento está dando lugar a una sólida base para obtener un mayor crecimiento a medida que los minoristas maduran en estos países (PLMA, 2012).

En Estados Unidos la cuota en volumen alcanza un 23.1%, con un crecimiento más discreto que en Europa pero igualmente sólido, como muestran los datos de IRI (IRI Reveals National Brands Gaining on Private Label, 2012)

Gráfico 4. Evolución de la cuota volumen de MDD en Estados Unidos.



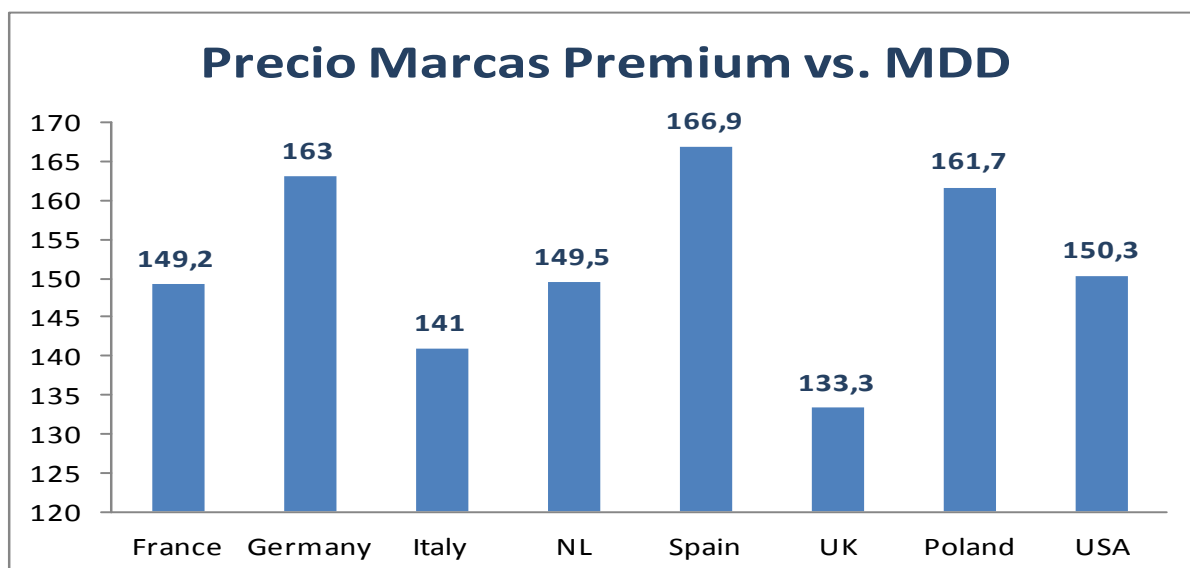
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Symphony Consumer Network – 2010⁸

⁸ http://symphonyiri.com/portals/0/articlePdfs/T_T%20June%202010%20Store%20Brands.pdf

La diferencia de evolución por países está vinculada tanto al nivel de concentración del mercado como al posicionamiento de las MDD y los diferenciales de precio que éstas marcan respecto a las MF; así como a la sensibilidad al precio de los consumidores de cada país (Bell et al., 1997).

A este respecto, es interesante considerar la variación en cuanto al diferencial de precio vs. MF que mantienen las MDD de cada país. Es una de las evidencias que nos lleva a insistir en la consideración de las MDD a nivel individualizado, no a nivel global como hasta ahora sucede con la mayor parte de la literatura académica.

Gráfico 5. Diferencial de precio entre MF y MDD en el mundo.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Kantar World Panel - 2010

En España, el diferencial de precio de las MF respecto a las MDD es muy alto, lo que podría llevarnos a deducir que el precio tiene, para las MDD españolas, una mayor influencia en la decisión de compra, en tanto que en UK, donde ese diferencial es, como media, mucho más bajo, es probable que la calidad de las MDD sea más apreciada. Esta conclusión es coherente con la presencia de MDD en Gran Bretaña que tienen un nivel de calidad tan bueno o mejor que las MF (como así se le reconoce, por ejemplo, a Marks & Spencer).

Las últimas ganancias en cuota de mercado obtenidas por las MDD confirman el estudio de consumo que había llevado a cabo Ipsos MORI para la PLMA (Consumer Attitudes Towards Private Label in Europe, con una muestra de más de 5000 hogares en Francia, Alemania, Gran Bretaña, Bélgica, Italia, España y Holanda): hay algo más que precio en la oferta actual de las MDD, lo que se aprecia de manera similar en todos los países donde se ha realizado el estudio, aunque sus estructuras económicas, modelos de distribución e incluso tipología de consumidores son distintos. Sólo una cosa es invariable de país a país: el crecimiento de las MDD, que les augura un futuro favorable, máxime cuando el estudio evidencia el gran apoyo que les presta el sector de consumidores comprendido entre los 16 y 34 años, aún más que los compradores de mediana edad y los ancianos. Y no sólo eso. Hay otras conclusiones que avalan esta perspectiva (PLMA, 2012):

- La calidad del producto iguala al precio como factor determinante en la decisión de compra de una MDD.
- El cuarenta por ciento de los consumidores europeos desearían que su supermercado habitual ampliara su gama de productos MDD.
- Cerca de la cuarta parte de la cesta de la compra europea está compuesta por MDD.
- Se incrementa el número de consumidores que declaran menos probable comprar MF respecto al año anterior. El porcentaje de compradores que afirman que comprarán más marcas de distribuidor supera con creces la cifra de consumidores que afirman que comprarán cantidades menores.
- La popularidad de las marcas de distribuidor se está ampliando a muchas formas y categorías no alimenticias.
- Los consumidores consideran que los productos de marcas de distribuidor tienen la misma calidad que las marcas de fabricantes.

Brian Sharoff, Presidente de PLMA, declaró: *El estudio MORI confirma el potencial de crecimiento de la MDD en Europa, tanto por expansión a países donde las MDD son aún un fenómeno emergente, como por incremento de penetración en los países en que ya están sólidamente asentadas.* Más recientemente, Sharoff apunta otro dato: si antes las MDD habían funcionado bien en categorías básicas, como queso y leche, ahora lo están haciendo también en platos preparados, en productos frescos, congelados y refrigerados: es decir, las MDD están teniendo un comportamiento muy positivo tanto en categorías

básicas como en categorías de *convenience* (donde los productos aportan una utilidad funcional, sobre todo la facilidad de uso), y con mayor valor añadido.

Examinaremos, más adelante, cómo las crisis económicas tienen un efecto potenciador de las MDD (Harcar et al., 2006; Lamey et al., 2007). Por ahora, apuntamos este efecto siguiendo el comentario de Al Plamann, CEO de Unified Grocers (USA) citado por Ashley en *The Shelby Report*: *es interesante porque... años atrás, en 2009, justo cuando caímos en esta depresión económica, casi de la noche a la mañana las marcas corporativas de nuestros centros incrementaron su cuota enormemente... En 2009 pasamos de una penetración de en torno a un 13% de estas marcas hasta el 15,6%... Y así se ha mantenido. No hemos visto que esta cifra se reduzca* (Ashley, 2011).

Y, no obstante, los precios de las MDD, la ventaja competitiva que explicaría lo expuesto en el párrafo anterior, se están incrementando. También desde Estados Unidos destacamos esta tendencia, igualmente asociada a la crisis (Datos IRI, citados en un artículo de Giselle Smith en la web MSN Money): *Aunque la crisis ha tenido un impacto global en los precios de los alimentos, las MDD aún son un 29% más baratas que las MF. Pero el diferencial se está estrechando. Las enseñas han incrementado los precios de sus MDD en un 5,3% como media en el año anterior (2012), en tanto que las MF lo han hecho un 1,9%* (Smith, Giselle, 2012) . Con ello, los márgenes de las MDD se reducen, pero también se reducen los de las MF que fabrican muchas de esas MDD (Heinz, Tyson Foods, Kimberly-Clark, etc.)

¿Por qué sucede así? El hecho es que las MDD no han cejado, a pesar de la crisis, de mejorar en el uso de las herramientas del marketing mix. Los productos de MDD están adquiriendo una imagen de “diferenciadores”. Ya no son simplemente productos *me too* (los que no representan una oferta diferenciada de los demás), que ofrecen lo mismo por menos dinero (Smith, 2012). Y no solo hablamos de la calidad percibida en los productos intrínsecamente, sino de la que se evidencia en uno de los elementos-reducto tradicionales de la comunicación: el envase. Por ejemplo, en España, uno de los *leiv-motivs* más recurrentes para las MDD era manifestar que el producto era el mismo que el de las MF, pero que el precio era menor porque no invertían en creación y diseño del envase, ni en materiales de embalaje caros. Hoy día, los responsables de las enseñas invierten recursos y esfuerzos considerables en fortalecer el la imagen de marca de sus productos. En lugar de

las etiquetas estólicas conteniendo la mínima información imprescindible que caracterizaba a las MDD de hace un par de décadas, marcas como Targe's Archer Farms en su línea de snacks y bebidas, como Marks & Spencers en general, o como la gama de yogur griego de Safeaway, etc., despliegan etiquetas atractivas con logos llamativos que aportan una personalidad diferenciada para sus productos y contribuyen a transmitir una realizada imagen de marca y un posicionamiento más afecto a los valores percibidos como calidad.

Ya no tienen tanto que ver con la relación calidad y precio como solían, tal y como destaca un analista en el citado artículo de Giselle Smith para SMS Money: un 28% de los consumidores han escogido MDD en lugar de MF en el último año por motivos de lealtad y por las experiencias positivas derivadas de su uso⁹. En 2011, un 63% de los consumidores han cambiado sus hábitos de compra. De ellos, el 76% manifiestan que continuarán comprando más MDD cuando la crisis económica remita (Smith, Giselle, 2012).

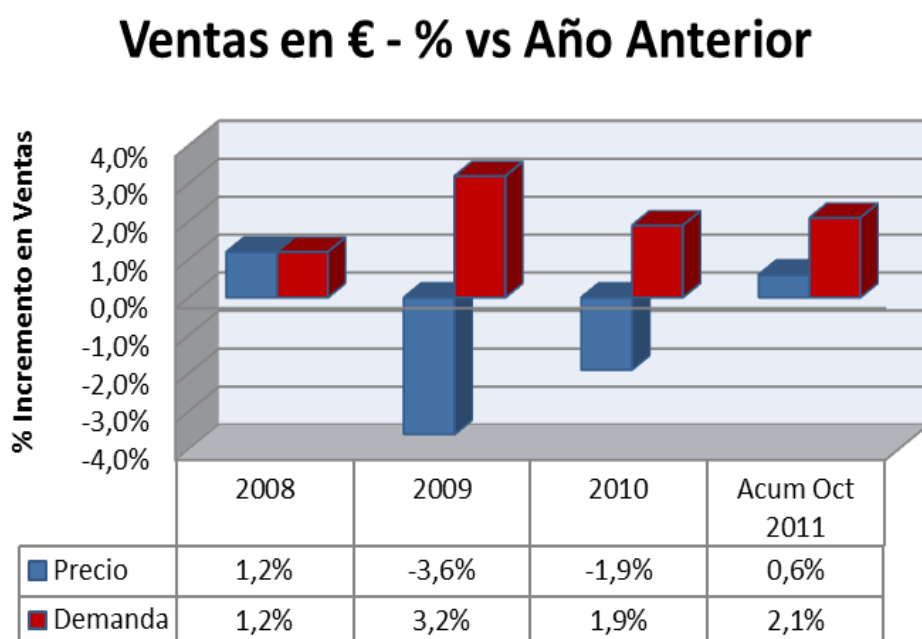
Podemos concluir diciendo que, aunque la tendencia tradicional está cambiando, y aunque la actual crisis ha provocado, como ya sucedió durante anteriores recesiones económicas, un salto cuantitativo adelante para las MDD, a estas aún les falta camino por recorrer hasta convencer a todos sus consumidores potenciales. De hecho, todavía existe un considerable número de consumidores que persisten en la idea de que las MDD son una alternativa de segundo nivel, y las perciben de inferior calidad a las MF, como era creencia generalizada hace unas décadas (Bellizzi et al., 1981; Dick et al., 1996; Richardson et al., 1996; Richardson, 1997).

3.3 Las MDD en España

Los mercados de gran consumo en nuestro país han experimentado, a su modo, las consecuencias de la crisis. En primer lugar, manteniendo el volumen de consumo en hogar, pero a costa de una caída en los precios (Symphony - IRI, 2012).

⁹ Este aspecto, el incremento de compra de MDD asociado a la experiencia positiva de las MDD compradas anteriormente, evidencia una predisposición positiva a las MDD que, posteriormente, intentaremos incorporar como variable a nuestro modelo.

Gráfico 6. Tendencias en las ventas de Productos de Gran Consumo en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Symphony IRI - La Distribución en España - Estrategias para renovarse¹⁰

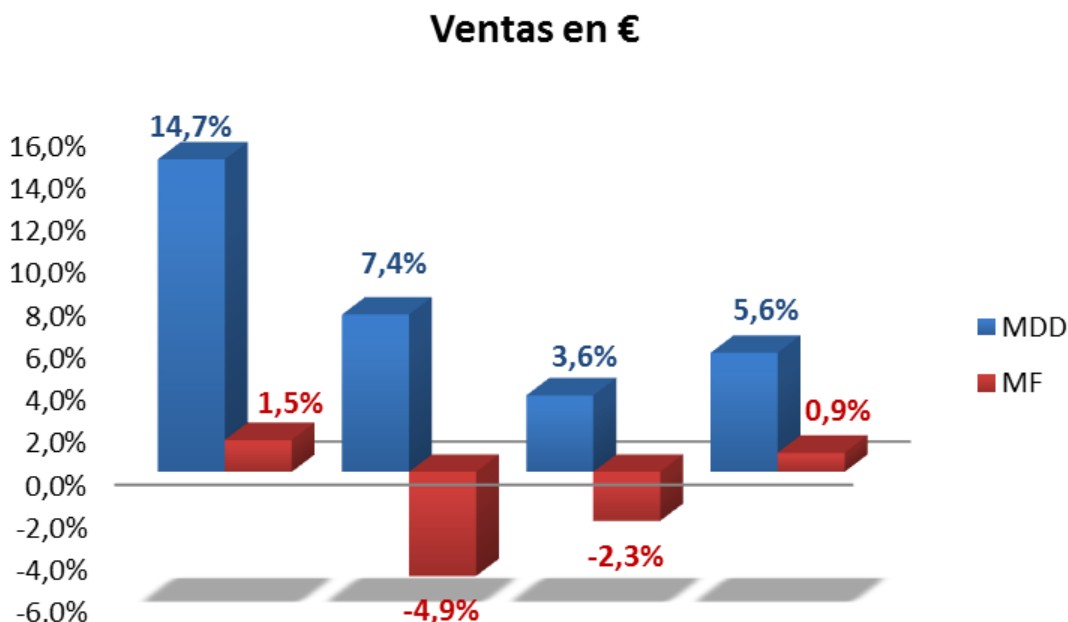
Hay dos factores muy importantes en las decisiones del consumidor español respecto a su compra de alimentación, según Datamonitor: *convenience* (es decir, el atractivo derivado de su funcionalidad y la practicidad en su uso) y precio. La limitada diferenciación de las gamas básicas y de la oferta de los distintos retailers, así como la ausencia de *switching costs* (los costes que se derivan al cambiar de enseña para la compra), empuja a los grandes detallistas a políticas agresivas de competencia en precios, centrándose en este factor como elemento de diferenciación para atraer consumidores, con lo que el nivel de rivalidad es grande. A esta estrategia, se suma la de fidelización a través del uso de tarjetas y clubes y en la gestión de sus MDD para diferenciar su oferta, en un esfuerzo por retener al cliente y limitar su movilidad a otras enseñas (Datamonitor, 2010).

En España (2009), las MDD representaban en Alimentación, un 38,6% del mercado total en volumen. Siendo una media, se puede imaginar que hay categorías que no alcanzan el 20% en tanto otras exceden el 50%. En cualquier caso, la cifra es muy alta, como también

¹⁰ http://symphonyiri.es/portals/0/articlePdfs/WP%20Distribuci%C3%B3n_100112_CG_OK.pdf

lo es, aunque menos en virtud de su menor precio, la cuota de mercado en valor como veremos en los gráficos siguientes.

Gráfico 7. Evolución en las ventas de MF vs. MDD en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de Symphony IRI - La distribución en España - Estrategias para renovarse ¹¹

También en España la situación de crisis ha ayudado considerablemente al desarrollo de las MDD, si bien esto es cierto en general, hay que matizar la afirmación.

Las MDD se han comportado en 2009 mejor, en cuanto a crecimiento, que las MF en el mercado de alimentación. Este es un rasgo que ya se venía observando durante años anteriores, en los que la crisis todavía no apuntaba, pero en 2009 y 2010 las MDD han experimentado desaceleración en su crecimiento (frente al decrecimiento que las MF experimentaron en 2010 y en 2011). Estos resultados evidencian un empeoramiento de la tendencia experimentada en años anteriores por ambos grupos de marcas, lo que da idea de la profundidad de la crisis, cuando resultan afectados artículos tan de primera necesidad como son los de alimentación. Pero es a partir de 2011 cuando la crisis se ha hecho notar

¹¹ http://symphonyiri.es/portals/0/articlePdfs/WP%20Distribuci%C3%B3n_100112_CG_OK.pdf

más profundamente en nuestra economía, y cuando las MDD han despuntado con mayor claridad, retornando a una aceleración en el porcentaje de su crecimiento. La preocupación por el precio se evidencia en la proporción de familias de casa que están totalmente o muy de acuerdo con la afirmación de elegir productos o marcas baratos (Kantar, 2012):

Gráfico 8. Evolución del factor precio en la motivación de compra de los consumidores españoles.



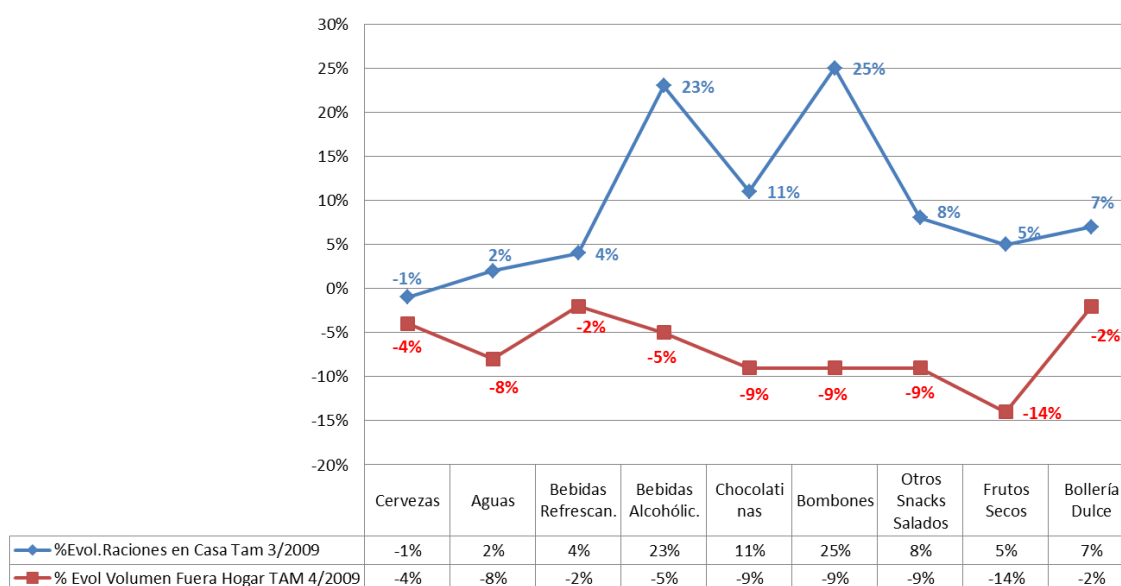
*Fuente: elaboración propia a partir del informe Radiografía de la distribución española y su comprador: Kantar 2012*¹²

El cambio de hábitos ha representado lo que podríamos considerar un “mantenimiento” del consumo en el hogar, sector bastante inelástico, como ya hemos indicado, por ser de primera necesidad, pero a cambio de una acusada caída en el segmento de consumo alimentario fuera del hogar (Food Service). Los consumidores han sacrificado las comidas fuera de casa y las han sustituido por comidas en el hogar como se aprecia en el gráfico siguiente:

¹²

http://www.kantarworldpanel.com/kwp_ftp/Spain/NdP/20120417_WPD2012/20120417_WPD2012_RdP.pdf

Gráfico 9. Evolución del consumo de alimentación en casa y fuera del hogar (2009).



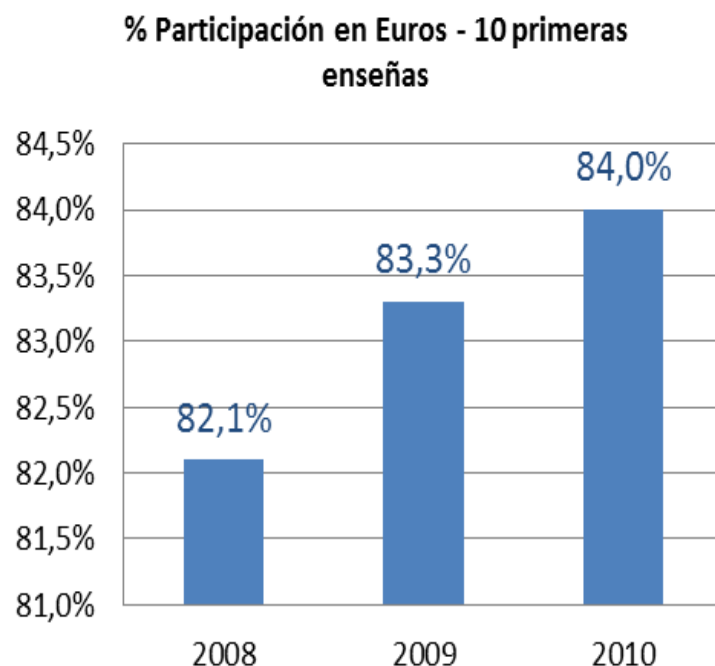
Fuente: Elaboración propia a partir de Kantar WorldPanel 2010¹³

Aunque se trata de una tendencia lógica en un momento de crisis, en el que es plausible que haya crecido la sensibilidad al precio de muchos consumidores, hay que decir que esta sensibilidad ya existía en años anteriores a la crisis, si bien de manera no tan significativa.

Si, en la línea que apunta el profesor Puelles, las MDD encuentran su caldo de cultivo ideal en un mercado que se concentra cada vez más (Puelles, 1995), la evolución reciente de las MDD, sobre todo auspiciado por Mercadona, puede parcialmente explicarse en la creciente concentración de las MDD, como se aprecia en el Gráfico 10. Dicha concentración se produce en una dinámica de movimientos opuestos: por un lado, y sobre todo, el crecimiento de Mercadona, que acumula cuota de mercado en los últimos años; por el otro, la separación de DIA del grupo Carrefour en 2012, que propicia un movimiento inverso, de desconcentración, aunque, en realidad, esta sería una lectura incorrecta dado que, a nivel consumidor, dicha separación no es inmediatamente evidente.

¹³ http://www.kantarworldpanel.com/kwp_ftspain/NdP/20110209_balance2010/20110209_balance2010_presentacion.pdf

Gráfico 10. Evolución de la concentración de la Distribución en España.

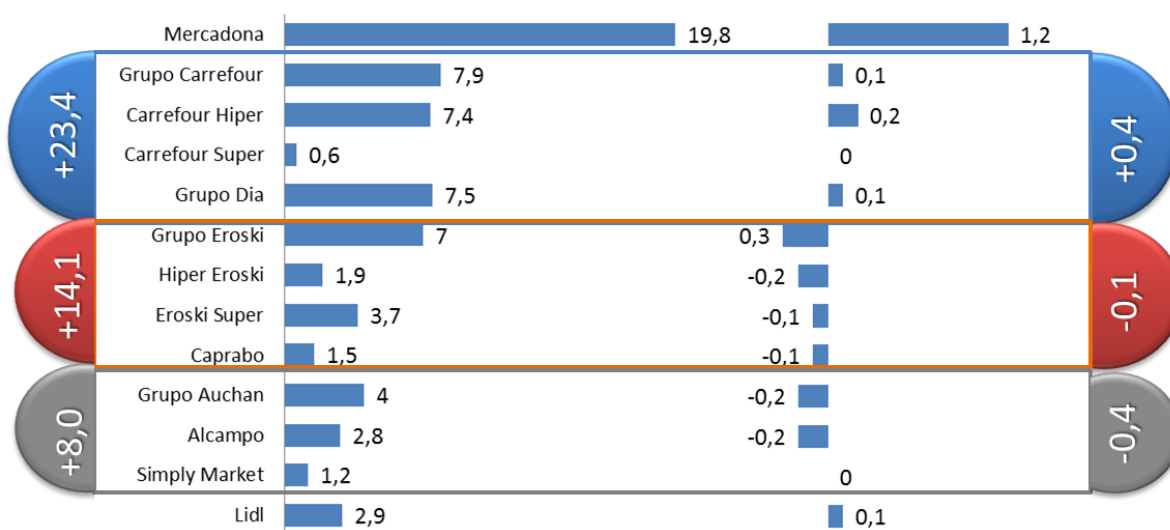


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Symphony IRI - La Distribución en España - Estrategias para Renovarse¹⁴

Cabe preguntarse si las conclusiones serían las mismas sin la potencia impulsora y dinamizadora de las MDD que Mercadona está ejerciendo en el mercado, y que, de hecho, marca la tendencia de manera muy aventajada respecto de cualquier otro operador. Así, en 2011, el 49% de la cuota de mercado en valor la acaparan las seis primeras enseñas. Como puede verse en el Gráfico 11, Mercadona lidera el crecimiento y se coloca, en cuota, muy cerca del primer grupo, el grupo Carrefour. Pero si descontamos el peso de Dia en dicho grupo (como habremos de hacer sobre los datos que se obtengan en 2012, tras la separación de dicha enseña del grupo Carrefour), el peso del grupo queda en el entorno de los 15,9 puntos de cuota valor, lo que deja a Mercadona como claro líder de Mercado con 19,8 puntos de valor y, tal y como se ha destacado, como la enseña dinamizadora del mercado.

¹⁴ http://symphonyiri.es/portals/0/articlePdfs/WP%20Distribuci%C3%B3n_100112_CG_OK.pdf

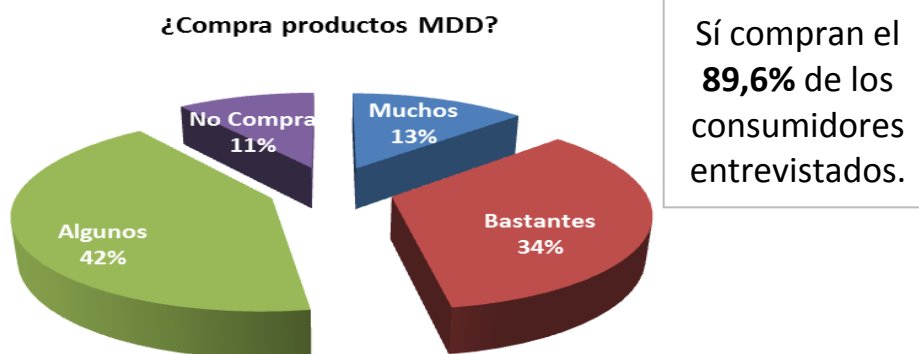
Gráfico 11. Concentración de la Distribución en España 2011 – El fenómeno Mercadona.



Fuente: Elaboración propia a partir de dats Symphony IRI - La Distribución en España - Estrategias para Renovarse

Los productos de MDD son comprados, con mayor o menor frecuencia, por prácticamente el 90 % de los compradores, conforme a los datos de la encuesta encargada por el Observatorio del consumo y la Distribución Alimentaria (MAPA, 2009).

Gráfico 12. Split de consumo de MDD en España.



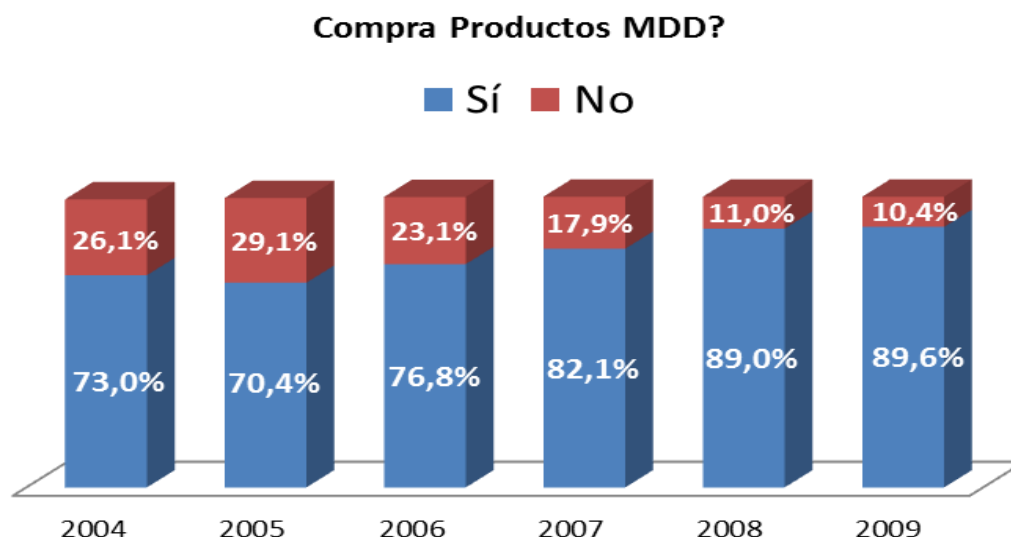
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria – Mayo 2009¹⁵

¹⁵

<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/observatorio-de-consumo-y-la-distribucion-alimentaria/monograficos/>

Es notoria, en este sentido, la evolución reciente de la compra real de MDD, pero más aún si se contempla la reducción drástica del núcleo de personas que manifiestan no comprar jamás MDD, que ha quedado en un 10% de los consumidores, desde más de la cuarta parte que declaraba no comprar en 2004.

Gráfico 13. Evolución penetración de MDD.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria – Mayo 2009¹⁶

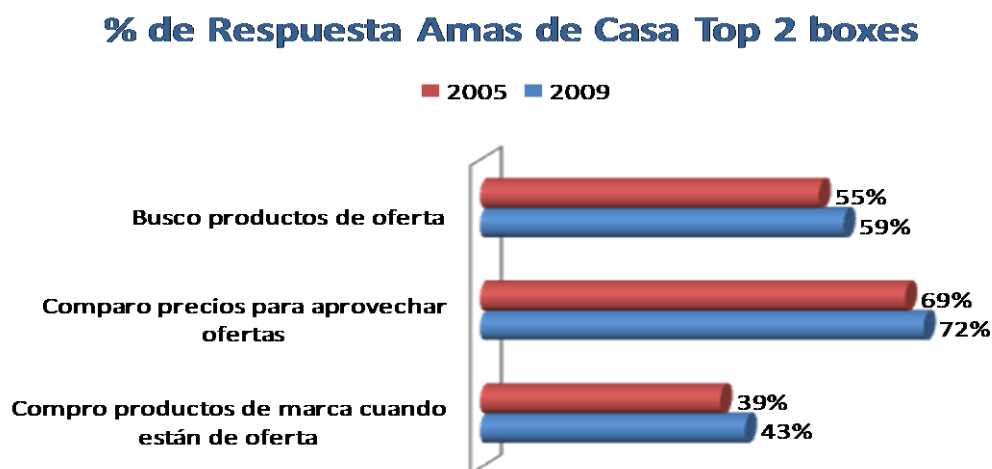
La tendencia invita a creer que en los próximos cinco años todos los consumidores habrán comprado alguna vez productos MDD y, siguiendo la pauta de los que ya lo han hecho, permanecerán leales a alguno de dichos productos en determinadas categorías. La actual recesión económica, previsiblemente, potenciará ese efecto de prueba (los no compradores actuales), pero también es de esperar que incremente el número de categorías en las que los actuales compradores realizarán sus compras.

Las razones alegadas son diversas, pero la tradicionalmente considerada como razón clave, el precio, no ha reducido su importancia ni siquiera ante la percepción de los consumidores de que en las MDD se ha producido una mejora de calidad importante. Lo que sucede es que el consumidor está más informado y es más demandante y exigente, por lo que pide precio sin renunciar necesariamente a calidad, como se observa en el siguiente gráfico.

¹⁶

<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/observatorio-de-consumo-y-la-distribucion-alimentaria/monograficos/>

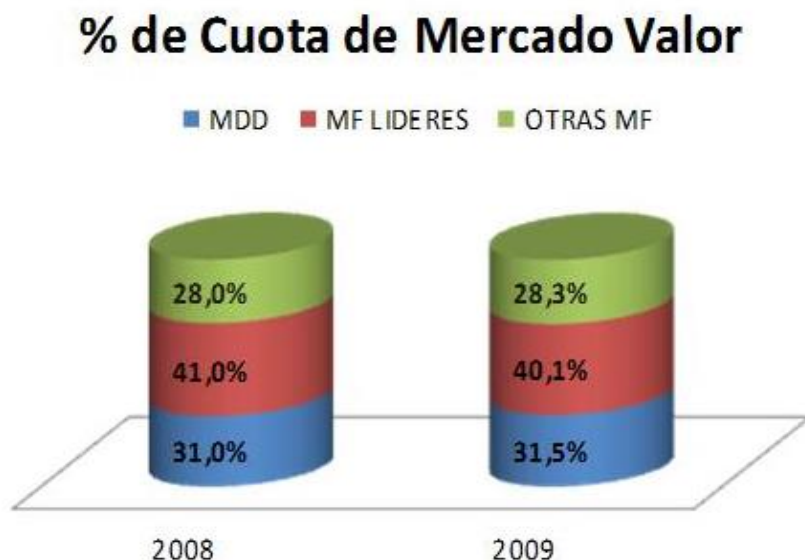
Gráfico 14. Razones de compra de productos por Amas de Casa en función del precio.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria – Mayo 2009¹⁷

Siendo así, podemos deducir que crecen en el mercado, no sólo las MDD, sino también todas las MF que están posicionadas en un precio bajo. Y, en efecto, así sucede realmente como se puede observar en el cuadro siguiente:

Gráfico 15. Evolución en España (Cuota Valor) de las MF Líderes, MDD y otras MF.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria – Mayo 2009¹⁸

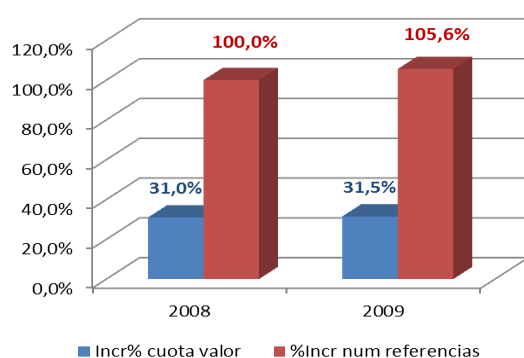
¹⁷ <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/observatorio-de-consumo-y-la-distribucion-alimentaria/monograficos/>

No obstante, hay que admitir la posibilidad de que, dentro del audit, algunas de las otras MF sean, en realidad, MDD con un nombre distinto al de la enseña, también llamadas marcas gestionadas por el distribuidor.

Al margen de que la sensibilidad de los consumidores al precio sigue siendo, como siempre, una explicación del crecimiento de la MDD, (reflejado en las cuotas de las MDD mostradas en los cuadros siguientes), es también de notar otros elementos capaces de explicar con más credibilidad aún la tendencia y la magnitud del incremento de cuota de las mismas: por ejemplo, el incremento del número de referencias de MDD: +5,6% (gráfico 16), lo que, más allá del efecto de la crisis, podría explicar el crecimiento global de las MDD en el corto plazo (gráfico 17); o también la innovación aportada por las MDD (nuevos productos, formatos, etc.), así como la tendencia de las MF a frenar su innovación a consecuencia de la progresión que muestran las MDD, si bien este último fenómeno sólo se ha evidenciado en España, no en el resto de países europeos (Europa Press, 2011).

Gráfico 16. Cuota Valor MDD Gran Consumo

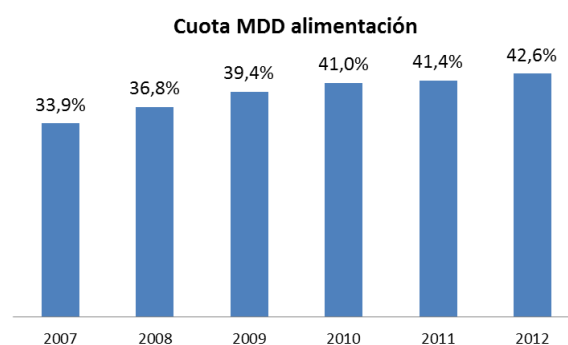
España.



Fuente: Elaboración propia a partir datos de Kantar World nel 2010.¹⁹

Gráfico 17. Cuota Valor MDD Alimentación

España.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Nielsen Scantrends Marzo 2010 y Marzo 2012²⁰

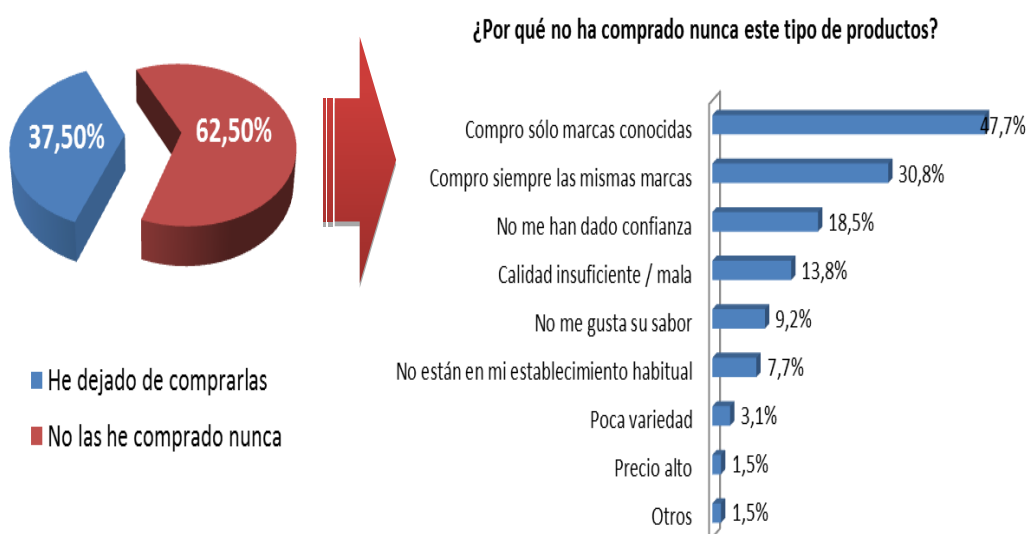
¹⁸ <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/observatorio-de-consumo-y-la-distribucion-alimentaria/monograficos/>

¹⁹ <http://www.kantarworldpanel.com/es>

²⁰ <http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.oemv.es%2Fsitefiles%2Fclass%2Fdownload.php%3Ffid%3D520%26documento%3D1%26tipo%3Dproductos%26parametro%3D%26openfile%3Dno&ei=OF88UavZCOer7AbZtYFg&usg=AFQjCNF5Ch2jw4QWHmdJeOm3yGx1XPZ34w&bvm=bv.43287494,d.ZGU>

En cambio, las razones de no-compra de las MDD giran todas en torno a la habitualidad y la confianza (*compro siempre marcas conocidas / las mismas marcas*). Notoriamente, sólo el 13,8% de los no compradores alega que la calidad de las MDD es insuficiente como explicación a su comportamiento de no-compra de las mismas, un porcentaje similar al que asegura que no las consumiría.

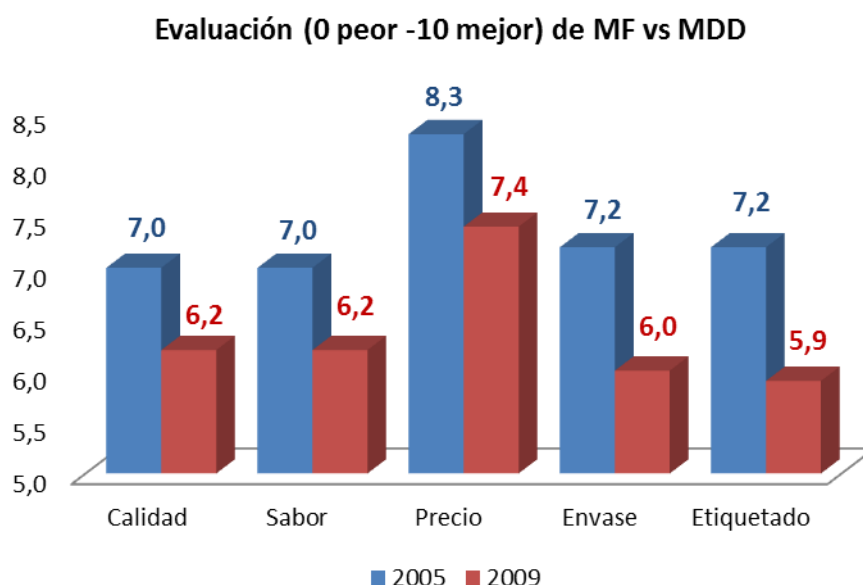
Gráfico 18. Razones de No-Compra de MDD.



Es sorprendentemente alta la valoración registrada por los consumidores de productos MDD. De hecho, aunque las MF continúan superando, en todos los aspectos consultados, a las MD, incluyendo calidad, sabor y, a juzgar por el dato del observatorio de consumo, incluso en precio. También el precio es percibido como más alto, como era de esperar, si bien la diferencia de precio respecto de las MDD se va reduciendo entre 2005 y 2009. Pero donde más sustancial resulta la reducción de las diferencias es en percepción de calidad, de sabor y, sobre todo, en el envase y el etiquetado, donde los consumidores declaran percibir una gran aproximación al de las MF lo que no deja de ser un reflejo de la realidad, en tanto que ya son varias las enseñas que muestran etiquetados de una extraordinaria calidad.

²¹ http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informe_10_tcm7-8051.pdf

Gráfico 19. Valoración de Productos MF 2005 vs. 2009.



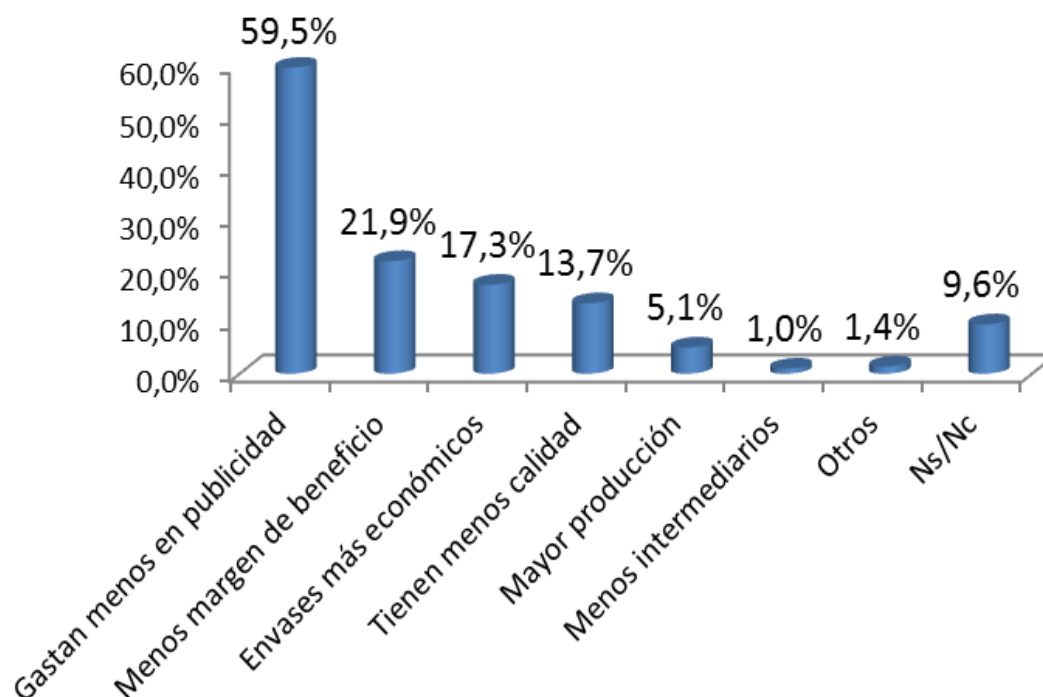
Fuente: Elaboración Propia con datos del Observatorio del Consumo y de la Distribución Alimentaria – Mayo 2010

No obstante, este dato tiene, posiblemente, una contaminación metodológica, pues los consumidores, que a priori ya lo son de MDD evaluarían cada uno de los factores expuestos en el gráfico 19 desde el recuerdo del producto MDD que está comprando, y no juzgará otra MDD comparable, sino la que compra de manera habitual; lo que equivale a decir que el consumidor responde con la razón (no puede reconocer que compra menos calidad de la que hay potencialmente disponible) en lugar de con la emoción (por ejemplo: *acepto comprar una calidad algo menor cuando lo hago a un precio mucho menor*). Ello, sin embargo, no resta relevancia al dato.

La creencia largamente establecida en nuestro país sobre la procedencia de las MDD continúa consolidándose: de más del 80% de los consumidores entrevistados que piensan que las MF y las MDD las produce el mismo fabricante, casi el 60% considera que la diferencia de precio que las separa no obedece tanto a diferencias de calidad sino, sobre todo, a que las MDD no hacen publicidad. Ciertamente, la comunicación de las MDD se ha esforzado en transmitir este mensaje que, para el consumidor, representa la posibilidad de adquirir la misma calidad pero a mejor precio, una oferta claramente irresistible.

Gráfico 20. Razones por las que cree que las MDD son más baratas que las MF.

¿Por qué cree que las MDD son más baratas si las fabrica la misma empresa que fabrica las MF?



Fuente: Elaboración Propia con datos del Observatorio del Consumo y de la Distribución Alimentaria – Mayo 2010²²

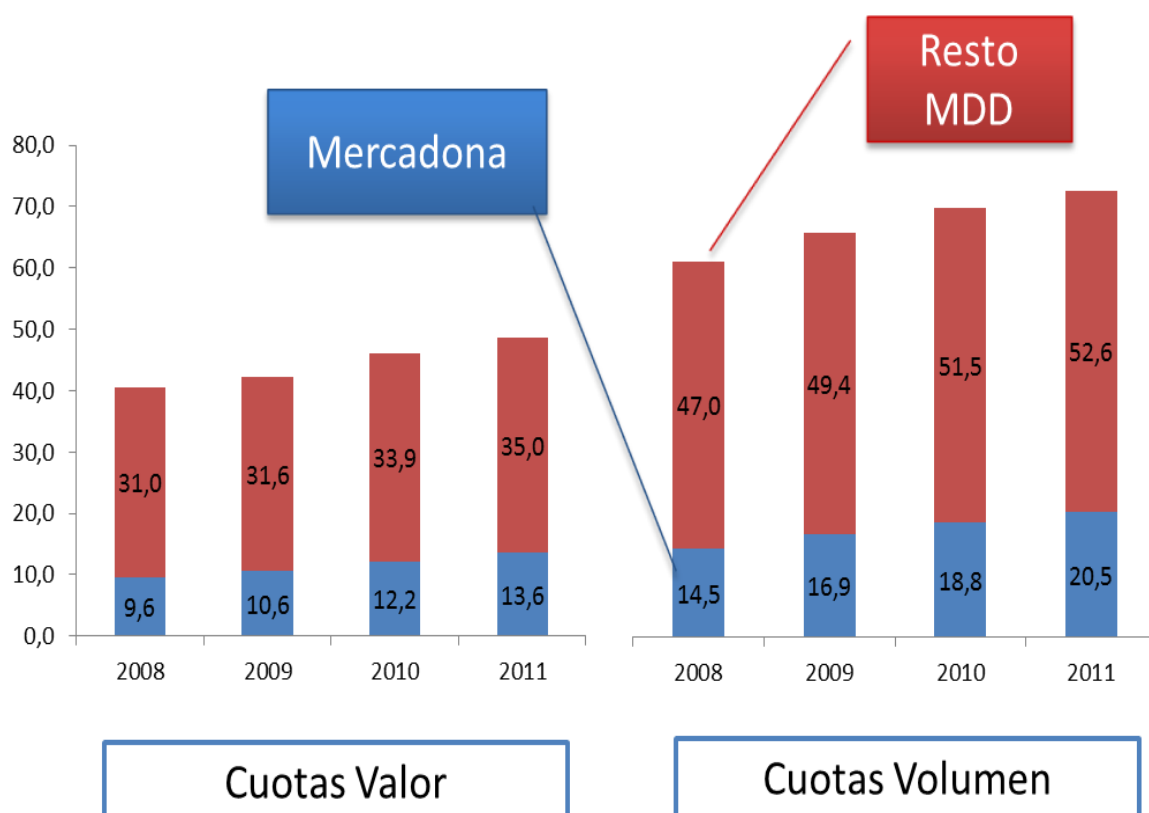
Uno de los indicios que suelen tomarse como evidencia de ostentar el liderazgo de una marca es la asunción de la responsabilidad de dinamizar el mercado, bien por inversión publicitaria o bien por innovación. Si juzgamos por este criterio, debemos conceder que el papel de algunas MDD nacionales como dinamizadoras del mercado es el papel que corresponde al líder, lo que se refrenda frecuentemente por la cuota y por su crecimiento respecto a la media del mercado.

²²

http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informe_10_tcm7-8051.pdf

Concretamente, en el cuadro siguiente vemos cómo Mercadona se constituye como el dinamizador las MDD, contribuyendo al 84% del crecimiento neto total (valor 2011 vs valor 2010) de las MDD en España.(Kantar, 2012).

Gráfico 21. Cuota MDD Mercadona vs. resto de MDD.



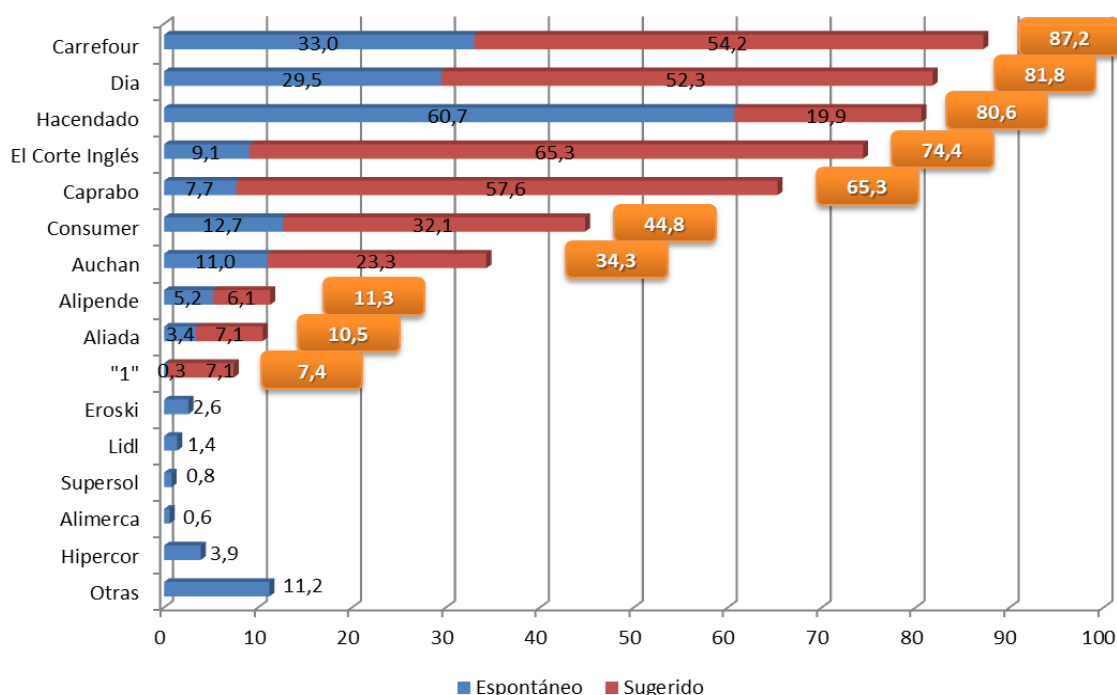
Fuente: Elaboración propia a partir de Kantar WorldPanel 2012²³

Estos dinamismo y talante de líder (o su ausencia) se reflejan, naturalmente, en la notoriedad de cada MDD, como se aprecia en el gráfico siguiente, donde la excelente posición de Hacendado (el recuerdo espontáneo más alto, con diferencia, respecto a las demás MDD), da clara idea de la notoriedad e importancia que para el consumidor tiene esta enseña e, indirectamente, sus marcas. Y esto sucede a pesar de que su marca bandera, Hacendado, no coincide con la propia de la enseña, Mercadona, (como sí es el caso de

²³ http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.kantarworldpanel.com%2Fkwp_ftp%2FSpain%2FNdP%2F20120417_WPD2012%2F20120417_WPD2012_RdP.pdf&ei=4OI8UaWHGoGV7Aam5IHgBg&usg=AFQjCNGmpQKfabMjNBwX5qimQEHDf0kQ&bvm=bv.43287494,d.ZGU

Carrefour y Día), factor éste que, en principio, tendería a potenciar el recuerdo de aquellas marcas que sí que coinciden con el nombre de la enseña. La segunda marca en recuerdo espontáneo es Carrefour, y ésta sólo aporta la mitad de recuerdo espontáneo que aquella. En recuerdo total (espontáneo + sugerido) destaca Carrefour, seguido de Dia, pero a distancias poco significativas respecto de Hacendado.

Gráfico 22. Notoriedad de las MDD en España.



Fuente: Elaboración Propia con datos del Observatorio del Consumo y de la Distribución Alimentaria – Mayo 2010²⁴

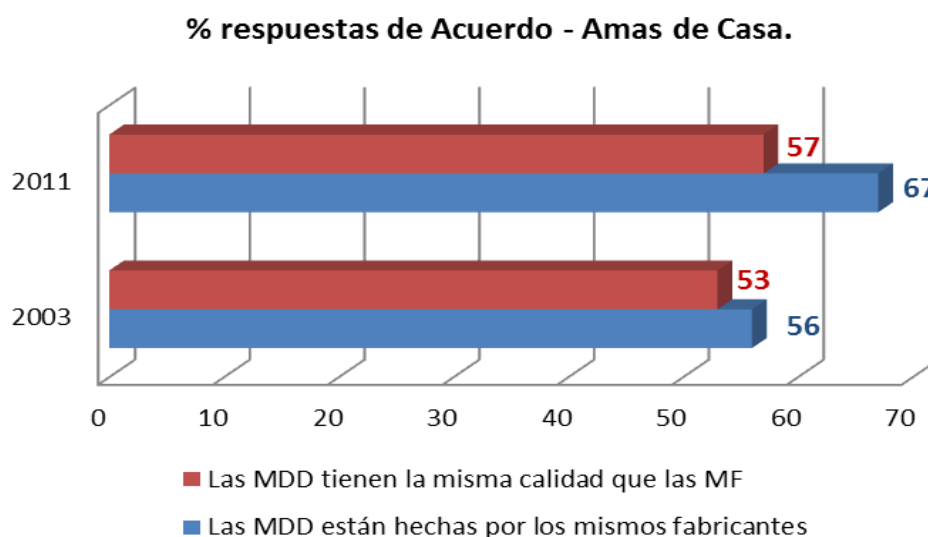
En definitiva, podemos concluir que, en el contexto de la recesión económica, en nuestro país las MDD gozan de un predicamento sin precedentes, una imagen mejorada y una fortaleza que hace temer por las propias MF con las que compiten.

Para finalizar este punto, merece la pena destacar una cuestión que, potencialmente, podría haber generado distorsiones en el mercado y continuar creándolas en el futuro. Se trata de las relaciones establecidas entre productores de MDD y sus gestores.

²⁴ http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informe_10_tcm7-8051.pdf

Como veremos, las MDD se han empleado, entre otras cosas, como medio de presión y para aumentar la capacidad de negociación de los gestores de las mismas frente a las MF, sobre todo cuando los gestores de estas últimas son también los productores de las MDD. El enorme poder que los gestores de las MDD van adquiriendo tanto sobre las mismas como sobre las MF ha propiciado cierto grado de abuso de poder y suscitado las quejas de las MF, a pesar de la discreción que estas han mostrado en evidenciarlas, temiendo la represalia que las enseñas pueden ejecutar contra sus marcas en forma de desreferenciación de productos de la marca del fabricante que no se someta a sus criterios.

Gráfico 23. Actitud del consumidor hacia las MDD respecto de su origen.



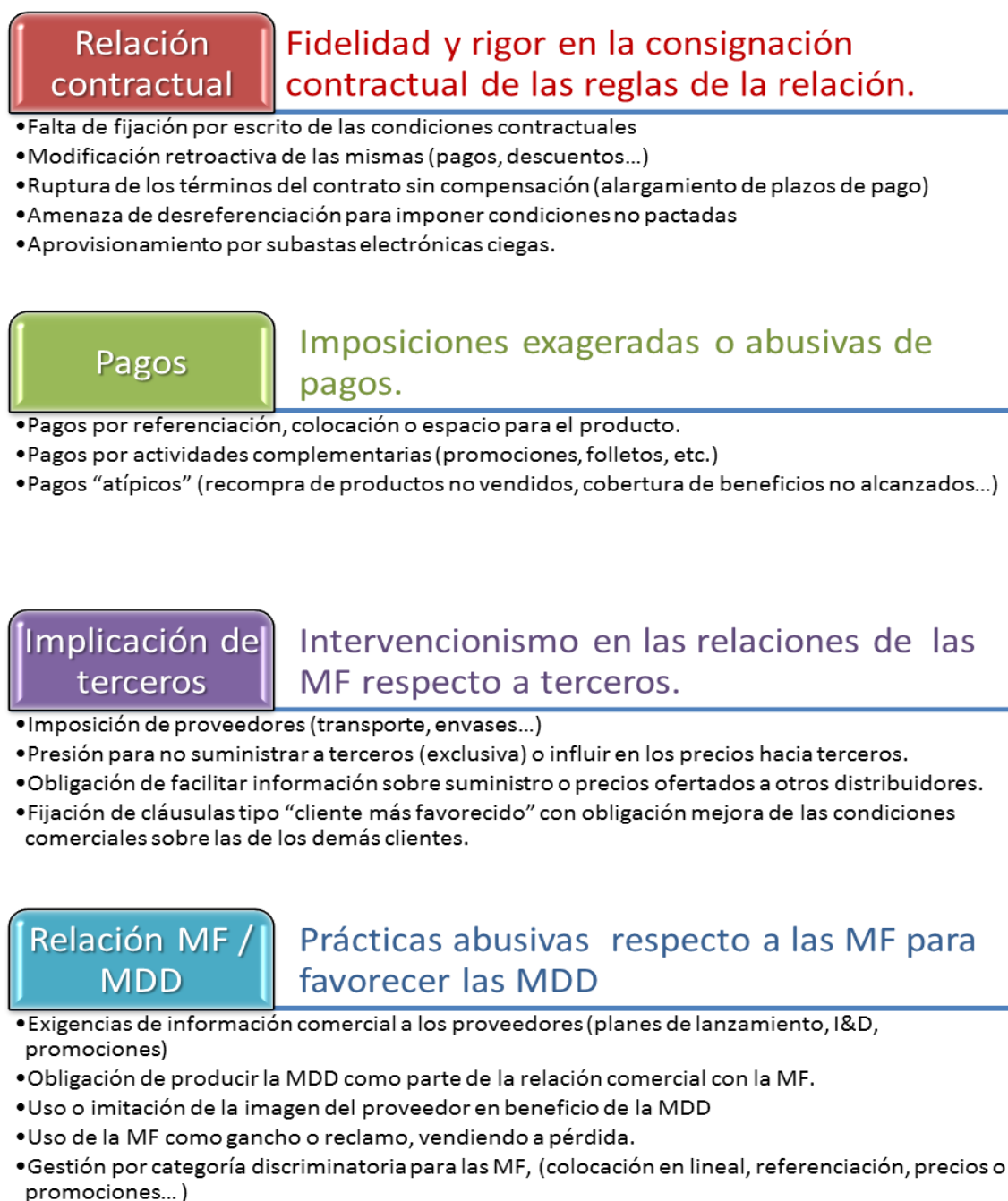
Fuente: Elaboración propia a partir de Kantar WorldPanel 2012²⁵

Las quejas son graves y, aparentemente, continuadas en el tiempo. Los trabajos del profesor Nogales en esta materia, en base a grupos de discusión cualitativos, evidencian una postura no exenta de arrogancia por parte de los gestores de las MDD, que deliberadamente persigue reducir la importancia de las MF en los lineales de los que son responsables y que, a la postre, entorpece la profesionalidad de las relaciones entre ambas partes (Fernández Nogales y Gómez Suarez, 2005). Tampoco son reflejo de conductas nuevas, sino que tienen, aparentemente, un largo recorrido en la historia de las relaciones de los gestores de las MDD con los proveedores de las mismas y de MF.

²⁵ http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.kantarworldpanel.com%2Fkwp_ftp%2FSpain%2FNdP%2F20120417_WPD2012%2F20120417_WPD2012_RdP.pdf&ei=4OI8UaWHGoGV7Aam5IHgBg&usg=AFQjCNGmpQKfabMjNBwX5qimQEHDf0kQ&bvm=bv.43287494,d.ZGU

Tales quejas encuentran corroboración en el Informe sobre las Relaciones entre Distribuidor y Fabricante que elabora la Comisión Nacional de la Competencia. El gráfico siguiente muestra las más recurrentes tal y como son denunciadas por responsables de las MF (Comisión Nacional de la Competencia, 2011).

Gráfico 24. Prácticas comerciales entre Distribuidores y Fabricantes.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional de la Competencia.

A la vista de la situación, cabe esperar que se produzca un cambio en el modelo de gestión, siendo cuestión de tiempo que los fabricantes impulsen iniciativas conjuntas para encontrar canales alternativos donde puedan dejar de estar sometidos a la presión que evidencian las anteriores conductas al tiempo que mecanismos de defensa que les protejan frente a la desmesurada presión que parecen sufrir por parte de los gestores de las MDD.

3.4 MDD y valor de marca.

Dado su ámbito de acción, las MDD están condicionadas, necesariamente, por el número de establecimientos que cada enseña posee. Si tomamos distribución y cuota como medidas del valor de marca, según hemos visto cuando examinamos el capital de marca genéricamente, esta limitación concedería menor valor de marca a cualquier MDD, tal y como sucedía cuando reflexionábamos sobre el precio como elemento para establecer el valor de una marca. Por la misma razón, una evaluación en función de la inversión publicitaria o promocional también tendería a concluir con que las MDD tienen un valor de marca menor que las MF por regla general. No obstante, estos criterios genéricos deben venir matizados, como explicábamos, por el propio carácter del negocio, porque la aplicación de los mismos elementos de valoración para empresas de distinta índole pueden llevar a conclusiones engañosas si no se utilizan mecanismos correctores en lo que respecta al cálculo del valor de marca.

Dentro del marco exclusivo de las MDD, sí que podemos afirmar que las MDD con mejor posicionamiento y mayor consistencia en el mismo, las que ofrezcan un mejor entorno experiencial y que, en suma, hayan captado mayor grado de lealtad en sus clientes, tendrán un mayor valor de marca que las que estén por debajo en estos aspectos. Los estudios disponibles al respecto tropiezan, una vez más, con el prurito de generalización que conduce a agrupar todas las diferentes MDD en un todo que se analiza en bloque, sin tener en cuenta estas especificidades, con lo que las conclusiones obtenidas respecto al valor de marca de las MDD, desde ese punto de vista, no aportarán luz suficiente a la realidad de las mismas. Así, la afirmación de que las MDD en Estados Unidos tienen menor valor de marca que las europeas por tener menos penetración de MDD en su mercado (Erdem et al.,

1999) no parece rigurosa (según este criterio, Walmart no tendría el valor de otras cadenas europeas de menor volumen de ventas, lo que es posiblemente posiblemente incierto; nuevamente estamos ante el espejismo del análisis global). En realidad, una explicación más lógica de la mayor penetración de MDD en Europa respecto a Estados Unidos (mayor penetración, que indicaría mayor valor de marca), podría estar más relacionada con el grado de concentración de la distribución (los cinco primeros distribuidores norteamericanos representan un 21% de la cuota de mercado, en tanto que en Europa representan, dependiendo del país, hasta el 90%; en España, representaron algo más de un 63% en 2009²⁶, según datos de Nielsen Company (Davarra, 2012).

El entorno experiencial y, más concretamente, la estética del establecimiento, sí aporta un gran valor de marca, tanto desde el aspecto afectivo como desde el de la calidad (Richardson et al., 1996; Russell y Mehrabian, 1976), y es capaz de marcar diferencias entre las distintas enseñas: es el escaparate de su estilo, que se asociará al propio estilo de vida y personalidad de los compradores, un entorno donde estimular estados de ánimo positivos y proclives a la compra, en el que el consumidor va a tomar sus decisiones. Por tanto, el diseño interior, la luz, la disposición del establecimiento, la música, el aspecto, la limpieza, los olores, etc. (Donovan et al., 1994), son aspectos que contribuyen, durante todo el tiempo que el consumidor pasa en la tienda, a generar ese entorno agradable donde toma sus decisiones de compra. En consecuencia, se podría afirmar que la influencia del entorno también afecta a la evaluación de las MDD por parte del consumidor (Richardson et al., 1996), lo que explicaría, al menos en parte, la diferencia de valor de marca entre marcas de distribuidor con productos similares pero que suscitan distintas percepciones de calidad, como consecuencia de sus diferentes posicionamientos y de sus estéticas, estilos y valores experienciales que aportan a sus clientes; a falta de medir el efecto de estos aspectos, los gestores de marca deberían considerar una adecuada inversión en la estética de los establecimientos que valorizara a todos los productos de sus MDD (ventaja esta de los distribuidores respecto a las MF, que tienen que invertir individualmente para cada marca). Algunas cadenas de distribución ya han iniciado este camino, como sería el caso de DIA con sus nuevos establecimientos DIA Market, que vienen a reemplazar los

²⁶ Anecdóticamente, en 2009 se ha producido en España una leve desconcentración tras haber alcanzado un 64% en 2008, debido a la menor fidelidad de los consumidores a las enseñas, según explicaba José Luís García Fuentes, director general de Nielsen, en la conferencia inaugural de las XXV Jornadas de Distribución Comercial que la revista Distribución Actualidad organizó en Madrid el 14 de Abril de 2010.

pequeños autoservicios de 400 referencias aproximadamente, caracterizados por el desorden y el aspecto poco organizado y, a veces, no excesivamente limpio, por autoservicios limpios, luminosos y bien organizados que, sin duda, mejorarán la experiencia de compra del consumidor. Seguramente esta línea de mejora contribuirá a la mejor percepción de calidad de la MDD DIA.

Como destacan Steenkamp y Dekimpe, un estudio realizado en Francia en 75 categorías de productos de gran consumo envasados indica que un 1% de diferencia en percepción de calidad justifica en torno al 5% de diferencial de precio (Steenkamp y Dekimpe, 1997). Si consideramos que el diferencial de precio de las MDD con las MF consideradas de igual calidad es de un 37% la diferencia proporcional en calidad representaría la aportada por el valor de marca. De hecho, el diferencial de precio en categorías de baja implicación o imagen es de un 30% respecto al 61% de diferencial en categorías más basadas en la utilidad emocional. Por tanto los consumidores elegirán una MDD si el diferencial de precio con los fabricantes excede la utilidad de calidad e imagen adicional percibida por el consumidor en la MF. Puesto que la percepción de calidad suele pesar más en la decisión de compra que el precio (Steenkamp y Dekimpe, 1997), estos resultados evidencian la necesidad de dedicar una atención especial a la imagen percibida de las MDD. Pero el alcance de esa necesidad debe partir de estudios realizados por cada enseña, y no en el conjunto de todas las MDD, pudiendo, si se desea, agregar los resultados (Abril Barrie, 2009).

Una reflexión sobre la influencia del entorno en la percepción de marca es la manera en que la presencia de las MF en el surtido de la tienda, aparejada con su propio valor de marca, afectará al valor de marca que el consumidor adjudicará a las MDD. Así, los distribuidores usan las MF para generar interés por parte del consumidor, asiduidad y fidelidad a su establecimiento. Las MF operan, de este modo, casi como “marcas ingrediente”, que generan una atracción de consumidores al establecimiento con frecuencia mayor a la que puedan generar las MDD. En la medida en que “eres lo que vendes”, las MF contribuyen a crear una imagen y a establecer el posicionamiento del distribuidor dado que, además, la presencia de marcas con alto valor contribuye a incrementar el de las menos establecidas (Ailawadi y Harlam, 2004; Simmons et al., 2000).

3.5 MDD y Posicionamiento.

El posicionamiento [...] es la imagen de una marca comparada con las “imágenes” de marcas competidoras (Sánchez Herrera, 2009). Concretamente nos referimos al llamado posicionamiento analítico, en cuanto que buscamos el conocimiento y percepciones de los consumidores sobre las MDD.

Pero cabe añadir aquí que los gestores de MDD, en la medida en que, como ya hemos mencionado, se han apropiado del marketing mix de sus marcas, también trabajan sobre el posicionamiento estratégico, la labor de situar la marca en una determinada posición en la mente del consumidor. Y este ejercicio, en el caso de las MDD, es doble: el distribuidor debe preocuparse del posicionamiento de sus marcas y del posicionamiento de la enseña, y vigilar la coherencia entre ambos.

Un aspecto que ha sido muy poco investigado es la influencia del posicionamiento de la enseña en el posicionamiento de la MDD y su capacidad para diferenciarse (Erdem et al., 1999). Ambos posicionamientos requieren un análisis que aún no está presente en la literatura académica, a nivel de enseña, más aún cuando la gestión de las carteras de MDD se ha complicado notablemente en los últimos años, dificultando el mantener un posicionamiento común o identidad tanto a la MDD como al detallista. Esta es, posiblemente, la razón por la que algunas enseñas optan por lanzar varias marcas para distintas líneas de producto (como Mercadona, con Hacendado para alimentación, *Deliplus* para perfumería, *Compy* para Pet Food, *Bosque Verde* para droguería, *Como Tú* para perfumería de mujer, *9,60* para perfumería de hombre, *El Cafetal* para cafés y *Entrepinares* para lácteos sólidos).

En general podríamos clasificar las estrategias de posicionamiento de las marcas de distribuidor en cuatro tipos (Kumar et al., 2007):

1. **Marcas Genéricas.** Fueron el origen de las MDD, surgidas con un posicionamiento de marcas baratas y de menor calidad que las MF. Buscaban ofrecer al consumidor el precio

más bajo dentro de cada categoría, empezando por las más básicas, funcionales y de menor implicación del consumidor. Sigue siendo la estrategia de los establecimientos de descuento (discounts), caracterizados por tener un alto porcentaje de MDD (superior al 80%) y que ofertan las MF al precio más barato del mercado, y su réplica en las enseñas no-descuento que lanzan sus marcas de primer precio para competir con aquellos. Dentro de esta estrategia de marca, también existe la marca genérica como submarca de una existente o como una marca nueva o marca cooperativa.

2. Marcas de Imitación. Representan más de la mitad de las introducciones de MDD (Scott Morton y Zettelmeyer, 2004). Persiguen posicionar su MDD cerca de las MF de referencia o líderes utilizando sus códigos en diseños de envases fundamentalmente, y demandando al proveedor que las fabrice una calidad igual a la del líder. Estas marcas se aprovechan de la innovación de los fabricantes, suelen estar colocadas junto a las marcas líderes y se utilizan como arma de negociación frente a los fabricantes. Para el consumidor representan una buena elección desde el punto de vista de calidad / precio, siempre y cuando la calidad esté garantizada y sea evidente: la contrapartida es que pueden llevar a confusión al consumidor, que acabará penalizando a la enseña, y, en cualquier caso, provocan el descontento de los fabricantes que las consideran como prácticas oportunistas de competencia desleal. Las MDD de imitación suelen tener, todas ellas, diferencias irrelevantes entre sí.

3. Marcas Premium. Constituyen una forma de competir con las MF diferenciándose de las demás MDD, ya que las Premium suelen dotarse de las características e identidad deseadas para los propios establecimientos de las enseñas gestoras, y constituyen un vehículo importante de diferenciación y un generador de buena imagen de marca y de personalidad de marca y enseña, al comunicar al consumidor una calidad igual o mayor que las MF y a un precio generalmente inferior (si bien superior al de las MDD imitadoras). A veces, las MDD Premium son posicionadas a un precio superior a las MF, lo que aporta imagen de calidad a los productos que abarca.

4. Marcas Innovadoras en la cadena de valor. Tienen como objetivo obtener una calidad comparable a la MF pero al mejor precio del mercado, eliminando todo costo que pudiera ser innecesario en la cadena de valor hacia el consumidor (es el caso de DIA o

Lidl). Representa una evolución moderna al modelo del Discount, que obtiene ahorros reduciendo el gasto de merchandising o limitando el número de referencias para optimizar el surtido.

Hay cada vez más gestores de MDD que han promovido la existencia de marcas posicionadas en dos o más de estos tipos de marca, dificultando la comunicación de una identidad y posicionamiento comunes y claros para los consumidores.

3.6 Aspectos legales de las MDD.

El consumidor tiene derecho a saber quién es el responsable del producto que compra, e incluso si el producto es una marca de fabricante o distribuidor (Olbrichy Buhr, 2005). Existen marcas con un diseño o un nombre de marca que les identifica como una MF cuyo fabricante el consumidor desconoce. Esto puede suscitar dudas al consumidor o ambigüedades que podrían considerarse competencia desleal y, en todo caso, es una conducta que la ley no admite, ya que en la legislación española se prevé que todo producto de alimentación debe estar etiquetado conteniendo una expresión clara de qué es el producto y quién lo produce, envasa o vende. Así se puede leer en el articulado del Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio: norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios (Ministerio de la Presidencia, 1999),

El artículo 4 establece que el etiquetado y las modalidades de realizarlo no deberán ser de tal naturaleza que induzcan a error al comprador, especialmente sobre las características del producto alimenticio, y en particular:

- a) Sobre su naturaleza, identidad, cualidades, composición, cantidad, duración, origen o procedencia y modo de fabricación o de obtención.
- b) Atribuyendo al producto alimenticio efectos o propiedades que no posea.
- c) Sugiriendo que el producto alimenticio posee características particulares, cuando todos los productos similares posean estas mismas características.

d) Atribuyendo a un producto alimenticio propiedades preventivas, terapéuticas o curativas de una enfermedad humana, ni mencionando dichas propiedades, sin perjuicio de las disposiciones aplicables a las aguas minerales naturales y a los productos alimenticios destinados a una alimentación especial.

El artículo 5 se refiere a la información obligatoria del etiquetado, y reza:

1. El etiquetado de los productos alimenticios requerirá solamente, salvo las excepciones previstas en este capítulo, las indicaciones obligatorias siguientes:

....

i) Identificación de la empresa: el nombre, la razón social o la denominación del fabricante o el envasador o de un vendedor establecido dentro de la Unión Europea y, en todo caso, su domicilio.

....

Desde la perspectiva del consumidor, el encubrimiento de responsabilidades en productos con fabricantes desconocidos tiene importantes consecuencias sobre todo en la transparencia de la economía, ante todo porque el encubrimiento de responsabilidades en materia alimentaria supone un riesgo para la salud pública, razón por la cual el consumidor debe saber públicamente quien es responsable de la calidad de un producto; consciente de esta publicidad, el productor procurará asegurar la calidad y cumplir las normas alimentarias, dado que deberá responder ante la ley si se produce inconsecuencia en cualquiera de ellas. Con ello, los consumidores también pueden confiar en los productos que compran. Es por ello por lo que el responsable último de la calidad de una marca, que es el gestor de la misma, debe poder ser siempre identificado por el consumidor, lo que en el pasado no siempre ha sucedido en España: al no aparecer el responsable de la marca, imposibilitando que el consumidor la relacionase con la enseña, el énfasis de los gestores de la MDD en asegurar la calidad (y la consistencia de la misma en el tiempo) era escaso, sobre todo en los casos en que la marca no fuera fundamental en sus surtidos.

Atendiendo a la información que el consumidor puede encontrar sobre la enseña o fabricante de la marca de distribuidor en el producto se podrían clasificar distintos tipos de marcas de distribución (Olbrich y Buhr, 2004):

- Marcas A: MDD fácilmente identificables, ya que indican el nombre o el logo del distribuidor en la cara principal del envase.
- Marcas B: Aunque el nombre de la marca no incluye al distribuidor, en el reverso del envase se puede observar, en letra pequeña, que el producto ha sido producido o seleccionado por el distribuidor correspondiente.
- Marcas C: No muestran el nombre del distribuidor en el envase, pero si un logo que igualmente se muestra en otros productos de la cadena, incluso de distintas categorías. Estos productos son “identificables” si el distribuidor los promociona como su marca.
- Marcas D: MDD con nombres equivalentes a los de un fabricante, que pueden producir la impresión en el consumidor de ser realmente una MF, pero que incluyen una etiqueta que dice que el producto ha sido fabricado para una “compañía de distribución”. En este caso el consumidor podrá identificar este nombre con el establecimiento en el que compra si el nombre de la enseña y del grupo de distribución coincide.
- Marcas E: Marcas similares a las D pero donde no aparece el grupo de distribución, sino un nombre de una compañía, generalmente desconocido.

Parece que para la mayoría de los consumidores sería muy difícil identificar las marcas D y E como marcas de distribuidor a pesar de que su distribución existe sólo en las respectivas enseñas dueñas de la marca. En el estudio empírico realizado por Olbrich solo el 28% y 16% respectivamente identificaron las marcas como pertenecientes al distribuidor.

Recordando que una de las estrategias más recurrentes en la MDD es transmitir al consumidor que ésta está fabricada por los mismos fabricantes y de la misma manera que la MF líder, uno de los objetivos de los gestores de las MDD es que el fabricante que le produce su marca incorpore en la etiqueta su identificación como tal, lo que avalaría la publicidad en este sentido que los gestores de MDD han extendido profusamente. Las MF,

sin embargo, aunque tienen intereses económicos en producir MDD (cobertura de costes fijos, beneficios adicionales, minimización de capacidad ociosa, etc.), no desean dar pábulo a esas afirmaciones, por lo que intentan, en lo posible, no aparecer en la etiqueta con su nombre, lo que por otra parte es de sentido común, sobre todo si su propia MF va a coincidir en los mismos establecimientos con la MDD que produce, y más cuando las diferencias de calidad entre las mismas son escasas o difícilmente identificables por los consumidores. Una de las vías más usadas para emplearlo es negociar la incorporación exclusivamente del R.S.I. (Registro Sanitario Industrial) del fabricante en la etiqueta, lo que asegura la trazabilidad, pero evita que el consumidor medio pueda identificar, tan sólo con el número de R.S.I. y la localidad de su ubicación, al fabricante.

El papel de las marcas “no identificables” en la estrategia del distribuidor podría ser el de dar apariencia de surtido y variedad de MF en su establecimiento (con las que las MDD no identificables se confundirían). Esta falsa apariencia puede argumentarse como contraria al derecho de los consumidores a conocer los responsables de las marcas que compran, además de un intento de disfrazar la realidad a los consumidores.

Otro aspecto a considerar desde el punto de vista jurídico legal es en qué medida las MDD pueden seguir creciendo en cuota y hasta qué nivel y, como consecuencia, en qué medida los distribuidores pueden desequilibrar el mercado poniendo limitaciones al libre acceso de los consumidores a las distintas marcas, creando una situación de oligopolio de facto y limitando la competencia. De hecho, podría considerarse que el consumidor que, por razones de conveniencia, proximidad, tiempo o precio, compra en un establecimiento donde la mayoría de las referencias son MDD, posiblemente hará en él la compra de todos aquellos productos frescos y envasados de dicha MDD, pero podría tener también apetencia por uno o varios productos de MF que sean de su agrado: pongamos por caso, un bote de ketchup Heinz. Supongamos que la mayor parte de su compra ya está hecha, y que buscando esta referencia específica de MF no la encuentra sino, en su lugar, sólo la marca de la enseña. Sus alternativas son las siguientes:

- 1) No comprar ketchup Heinz, a pesar de necesitarlo, posponiendo su compra para otra ocasión futura en la que recordará ir a otra tienda a adquirirlo.

- 2) No comprar ketchup en la tienda y, tras pagar su compra, desplazarse a otra tienda con el propósito exclusivo de comprar Ketchup Heinz.
- 3) Resignarse a comprar ketchup de la MDD y conformarse con ello pensando en que la calidad es probablemente similar a la del ketchup Heinz y que, de no ser así, en su hogar acabarán, de todos modos, acostumbrándose a la nueva marca que, por lo demás, es mucho más barata.

Evitando cualquier dramatización, la alternativa más probable si hay falta de tiempo y necesidad de concluir la compra, es la tercera. De la intensidad con la que se sienta la presión por adquirir una marca que no es, a priori, la preferida, dependerá también el grado de proclividad que sienta el consumidor a repetir la compra en el mismo establecimiento. Se trata de destacar la idea de que el consumidor que entra a comprar en un establecimiento donde la mayor parte de los productos son MDD puede incurrir, tarde o temprano, en la sensación de que el establecimiento no le está sirviendo a sus propósitos y de que, cuando entra en él, se convierte en un consumidor cautivo que ve drásticamente limitada sus posibilidades de elección de marcas. Además, llegados a este punto, el consumidor estaría perdiendo algo más: la posibilidad de mantener los productos que compra en constante comparación entre las diferentes marcas ofertadas, de tal modo que, con su elección, está enviando constantemente mensajes sobre qué productos, qué calidad y precio son los que prefiere comprar: es decir, en un contexto donde hay posibilidad de comparación y elección es el consumidor el que mantiene el nivel de calidad requerido, ejerciendo ambas, y no el establecimiento a base de limitar la elección e imponer, monolíticamente, su propuesta encarnada en su marca. Recientemente, como ya hemos mencionado con anterioridad, Mercadona ha reincorporado varias MF que había retirado anteriormente a petición de sus clientes. Otro tanto ha sucedido con Marks & Spencers, donde todas las referencias eran de su MDD y donde recientemente se han incorporado referencias de MF que habían salido, tiempo atrás, de su surtido.

Por más que el consumidor tenga la convicción de estar pagando mejores precios que en otras enseñás, tal vez esta ventaja no compense el riesgo de no poder comparar precios con otras marcas ni optar, en algún caso, por un nuevo producto o una marca alternativa, aunque sólo sea por afán de cambio, por buscar una mejora o por no estar plenamente satisfecho con la comprada habitualmente. Si a ello unimos el hecho de que es el

distribuidor el que filtra a sus clientes lo que éstos van a comprar mediante la limitada elección de sus propias MDD y la eliminación paulatina de las MF en su establecimiento, es posible que la elevada proporción de MDD en un establecimiento pudiera acabar convirtiéndose en una estrategia negativa a medida que el consumidor sigue evolucionando. Finalmente, son los propios distribuidores los que fijan los precios, tanto los de sus propias marcas como los de las MF (Olbrich y Buhr, 2004), y lo hacen buscando ofrecer más precio que su competencia. La evolución de la lucha de los distribuidores para ofrecer el mejor precio en un surtido cada vez más estandarizado, sumada a la concentración cada vez mayor de la distribución, nos lleva nuevamente a la idea de un posible oligopolio de oferta en el futuro. Ya en 2004, Olbrich y Buhr lo consideraban una distorsión de la competencia entre marcas. De ser así, faltaría saber si los consumidores valorarían negativamente esta perspectiva o, por el contrario, no les afectaría en sus decisiones de compra. Y, en el primer caso, en qué nivel se empezaría a generar insatisfacción por su parte, materia hacia la que algunos estudios han comenzado a orientarse (Ailawadi et al., 2008; Ngobo, 2011).

Aunque es en el presente cuando se puede plantear la cuestión legal, posiblemente a instancias de fabricantes que no produzcan MDD, de la interferencia que estas prácticas con rasgos oligopolísticos suponen en la libertad de contrato entre agentes económicos, que ha sido justificada por la consideración de que permitir la fijación de precios por parte del fabricante puede frenar la competencia entre marcas. Pero ya hemos visto que esto no es así en la práctica, sino que el gestor de la enseña decide tanto los precios de la MDD como de la MF (Abril Barrie, 2009).

En Francia, el gobierno ha intervenido en varias ocasiones para evitar efectos nocivos de los acuerdos de precio entre las cada vez más concentradas enseñas. Iniciativas similares se han dado en Alemania o en Rusia, buscando siempre una mayor transparencia y libertad en los mercados, frente a posibles prácticas monopolísticas.

Otra consecuencia residual del incremento de presencia y de cuota de las MDD y de la concentración y foco de la distribución en sus MDD es la reacción de los fabricantes, que están transfiriendo recursos de publicidad a promoción para poder competir contra el precio de las MDD, una creciente tendencia a responder a las MDD con cambios en sus

precios normales (Hauser y Shugan, 1983) o en sus promociones de precio (Lal, 1990; Quelch y Harding, 1996). Está por demostrar una idea que se ha suscitado en algunos foros de empresa: que para poder reducir el diferencial de precio respecto a las MDD sin “escurrir” más aún sus ya aminorados márgenes, las MF están “retocando” las fórmulas de sus productos buscando abaratar costes, lo que la mayoría de las veces concluye en pérdidas de calidad que, por producirse paulatinamente, los consumidores no notarían inmediatamente pero sí a medio plazo. Sobre si el mismo producto de la misma marca y con el mismo nombre puede empezar a ofrecer menor calidad existe una cierta laguna legal, pero es innegable que podría interpretarse como un fraude en la calidad y, potencialmente, en la seguridad alimentaria.

Ailawadi define cinco dimensiones que determinan el posicionamiento de una MDD (Ailawadi y Keller, 2004):

- I. Acceso: Si bien en los años 80 la localización (distancia desde el hogar) del centro de compra era una muy importante en su elección (Achabal et al., 1982; Ghosh y Craig, 1983), la fisonomía de las ciudades y centros comerciales hoy en día relegan a este factor a una posición menos crucial, hasta el punto de que ya no explica la mayor parte de la varianza en la elección de establecimiento de compra (Bell et al., 1998). Actualmente, los factores relativos al coste de compra son los que explican la decisión del establecimiento y, entre ellos, está la propia localización y, más concretamente, la facilidad de acceso se configura como importante.
- II. Ambiente del establecimiento: este factor influye en el comportamiento de compra, de modo que, por ejemplo, un ambiente más agradable y con un nivel de incitación intermedio incrementará el tiempo de estancia y el nivel de gasto (Baker et al., 2002; Baker et al., 1994). Baker categoriza los elementos que influyen en el ambiente, tales como el diseño, iluminación y exposición, música, olor, tipo de clientela, trato y disponibilidad del personal... resaltando que pueden afectar a la percepción del consumidor respecto a los costes económicos y psicológicos de la compra. Schlosser mantiene que el ambiente en la tienda aporta un componente de identidad social (Schlosser, 1998). Dicho

componente reduce el riesgo social asociado a la compra de MDD incluso aunque no haya diferencias intrínsecas en esta MDD respecto de otras (Richardson et al., 1996), aunque afecta a la percepción de precio (más alto) que los consumidores se forman. En un contexto en el que las marcas tienden a posicionarse sobre valores, atributos y beneficios intangibles, trascendiendo las meras características de los productos o servicios, el crear un fuerte personalidad de enseña y un positivo valor experiencial son factores cruciales para establecer el valor de marca de una MDD.

III. Precio y promoción: Ailawadi analiza este factor desde tres perspectivas:

- Percepción de precio de la enseña: Aunque racionalmente la imagen de precio de un consumidor hacia un establecimiento debería estar generada por factores como el nivel medio de precios, su variación, la frecuencia y profundidad de las promociones, etc., ya desde los años 60 hay literatura académica ilustrando la diferencia entre los precios percibidos y los precios reales, en las que intervienen los predictores de calidad, tales como el nivel de servicio y la calidad (Brown, 1969; Dickson y Sawyer, 1990). Si bien la idea de un consumidor con una imagen perfecta y nítida del precio no es realista (Vanhuele y Drèze, 2002), el consumidor desarrolla una percepción general del precio de los productos y puede evaluar si son caros en base a términos relativos (Monroe y Lee, 1999). Igualmente, la influencia de ideas preestablecidas y de información previa respecto a la frecuencia con la que el establecimiento ha mostrado precios mejores que otros, afecta a la percepción de precio (Alba et al., 1994). La nitidez en la percepción del precio está vinculada a la saliencia, determinada por un alto precio unitario y, sobre todo, por la frecuencia de compra (a más altos estos dos factores, mayor es la saliencia) (Desai y Talukdar, 2003).
- Formato de precio de la enseña: La percepción de precio varía si el formato de precio es un EDLP (Every Day Low Price, o SPB en español, correspondiendo a las siglas “Siempre Precio Bajo”), o HILO (High-Low Promotional Pricing, es decir, precios que se reducen cuando hay promociones). Bell mostró que los consumidores que hacen cestas de la compra grandes prefieren las tiendas

EDLP, en tanto que los que hacen cestas de la compra pequeñas prefieren los HILO (Bell et al., 1998). Ho, Tang y Bell explican por qué ambos formatos conviven en el mercado con plena compatibilidad: El formato HILO genera más frecuencia de visita en tienda, pero los márgenes son menores, en tanto que el formato EDLP reduce la frecuencia de visitas pero genera más márgenes a igualdad de tiempos (Ho et al., 1998).

- Actividad promocional: Aunque las promociones no parecen ser directamente determinantes para que un consumidor cambie de establecimiento de compra, sí modifican su comportamiento al incrementar su compra de la categoría promocionada. Pero, lo que es más importante, la mayor frecuencia de actividades promocionales influyen en la percepción de precio que el consumidor se forma de ese establecimiento o enseña (Bucklin y Lattin, 1992).

IV. Amplitud de Surtido (Categorías). Intuitivamente, un mayor surtido de categorías aporta ventajas al posicionamiento del establecimiento, incrementando la saliencia (Keller, 1993), que es un elemento básico para construir el posicionamiento de una marca. Pero dado que, además, el consumidor típicamente compra en más de un establecimiento, aquel que le solucione más su compra facilitándole el mayor elenco de productos a comprar recibirá un plus de posicionamiento en su mente. Según Meyvis y Janiszwesky, para una MDD, el hecho de incorporar paulatinamente extensiones de productos reforzará su credibilidad y mejorará su posicionamiento (Meyvis y Janiszewski, 2004), eliminando el riesgo de implantaciones bruscas de nuevas categorías, sobre todo cuando éstas no han estado, previamente, relacionadas con el tipo de establecimiento que las lanza (Danneels, 2003).

V. Profundidad del Surtido (Referencias dentro de cada categoría). Nuevamente pisamos el terreno de las percepciones: un surtido puede ser percibido como más amplio (sin serlo en realidad) cuando hay mayor unicidad o diferencias entre los productos expuestos (Boatwright y Nunes, 2001) o cuando el surtido se organiza mejor y de manera más asimétrica (Kahn y Wansink, 2004; Kahn y Lehmann, 1991). Eliminar una referencia del surtido no reduce la percepción de amplitud de surtido del consumidor, salvo que no desaparezca la referencia

que este prefiere (Broniarczyk et al., 1998; Broniarczyk y Alba, 1994); por otra parte, hay autores que evidencian que las ventas agregadas pueden incluso incrementarse cuando esto sucede (Boatwright y Nunes, 2001; Dréze et al., 1994).

VI. Amplitud de surtido de marcas. Es en este aspecto donde examinamos la valoración de la inclusión de una MDD. Hay un alto grado de consenso respecto a las tres motivaciones básicas para incluir una MDD en una enseña: mayores márgenes porcentuales (Hoch y Banerji, 1993), mayor poder de negociación frente a los proveedores de MF (Narasimhan y Wilcox, 1998) y la asunción de que su incorporación incrementará la lealtad o fidelidad hacia la enseña (Steenkamp y Dekimpe, 1997). Y, en cuanto al consumidor, se ha analizado mucho el factor precio como inductor (o *driver*, en terminología de marketing) a compra de las MDD, aunque hay otros autores que consideran que el predictor más importante de su cuota de mercado es la calidad percibida (Hoch y Banerji, 1993; Sethuraman, 2000), particularmente en su diferencial respecto a las MF, razón por la cual la distribución encuentra tan deseable posicionar su MDD cerca de la MF líder (sobre todo cuando ésta tiene una alta cuota de mercado) lo que les resultará rentable (Sayman et al., 2002). De hecho, lanzar un producto de aún mayor calidad que el mejor que se tenga en el lineal hará que los consumidores lo prefieran incluso a mayor precio a la oferta corriente; por el contrario, otros autores destacan que lanzar una marca de menor calidad percibida para realzar la calidad de la MDD (como ha sucedido en la práctica en España en las décadas de los ochenta y los noventa es una estrategia no efectiva (Simonson y Tversky, 1992). Es más eficaz para mejorar los resultados de la MDD el posicionarla como un compromiso entre las MF de mayor y las de menor calidad, aunque esto puede funcionar bien en categorías funcionales, y peor o nada en las más hedonísticas (Nowlis y Simonson, 1997).

En cuanto a la lealtad o fidelidad, aunque hay autores que abogan por el efecto de la MDD en el incremento de la fidelidad del consumidor hacia la enseña (Corstjens y Lal, 2000; Steenkamp y Dekimpe, 1997), la evidencia empírica es aún escasa y ambigua, coexistiendo los estudios que ofrecen correlaciones positivas con otros que sólo la aprecian en

consumidores intermedios de MDD, y no en los grandes consumidores de las mismas (Ailawadi y Keller, 2004). Y dado que los perfiles de consumidores de MDD son tan amplios desde el punto de vista sociodemográfico, no es práctico concentrarse en un solo segmento representativo, porque no hay uno sólo, sino varios.

4. El éxito de las MDD.

Diversas explicaciones se han dado sobre el éxito de las MDD, éxito entendido como obtención de cuota de mercado (Dhar y Hoch, 1997), el comportamiento de compra individual o la intención de compra (Batra y Sinha, 2000; Miquel et al., 2002; Richardson et al., 1994; Sheinin y Wagner, 2003; Veloutsou et al., 2004; Williams y Slama, 1995), la percepción de la MDD (Bellizzi et al., 1981), las actitudes (Semeijn et al., 2004; Sheinin y Wagner, 2003), y la proclividad a pagar más o menos (Sethuraman y Cole, 1999). Y hay un cierto grado de consenso en la literatura académica sobre el hecho de que, para los distribuidores, las MDD les aportan un valor de marca que les sirve para aislarse de sus competidores, que les aporta un impacto directo en la mejora de sus ventas y beneficios y en la reducción de sus costes, como resultado del mayor poder que adquieren sobre los fabricantes de MF (Ailawadi y Keller, 2004). En efecto, nuestro modelo de distribución tiende a expandirse en centros comerciales donde la oferta replica, con bastante frecuencia, la de la competencia (Reda, 2002). Así, la creación de una marca propia también tiene la dimensión de intentar crear un valor añadido diferencial a la oferta de cada detallista (Collins-Dodd y Lindley, 2003; Vahie y Paswan, 2006)

El contexto socio-económico también resulta un factor clave en la evolución de las MDD. En periodos económicamente difíciles como el que los consumidores experimentan en la actualidad, se asume que la popularidad de las MDD resulta incrementada debido a sus precios bajos unidos a la reducción de ingresos de los consumidores (Quelch y Harding, 1996). Pero además, la sucesión de contracciones y expansiones del mercado fortalecen a las MDD, de tal manera que, no sólo en el momento de crisis económica mejoran los resultados y la penetración de las MDD (Puelles Gallo y Abril Barrie, 2010), sino que

cuando la recesión remite, parte de los consumidores que optaron por éstas en la crisis, como sustitutivo a las marcas de fabricante, continúan comprando MDD aún después de sobrevenido el periodo de expansión económica subsiguiente (Harcar et al., 2006; Lamey et al., 2007).

A esta circunstancia se une la paulatina disminución de la lealtad de los consumidores hacia las marcas establecidas y su mejor disposición y actitud hacia las MDD a medida que se han ido eliminando frenos (riesgos) para su consumo. Hoy sabemos que la MDD aporta al consumidor valor, ofreciéndole una combinación de ‘buena calidad’ y ‘mejor valor’ en los productos y que *refuerza el nombre de la enseña tanto en los lineales como en los hogares de los consumidores* (Fitzell, 1992). Y que, como ya hemos dicho y ahora reiteramos en palabras de Veloutsou, ahora los consumidores escogen entre varias marcas disponibles, incluyendo las MDD, en pie de igualdad entre todas ellas (Veloutsou et al., 2004). Muchos distribuidores han triunfado en la creación de una MDD que ahora sus clientes consideran como al menos igual a, si no mejor que, las MF establecidas (Burt, 2000). Las MDD están crecientemente imbuídas de emoción e imaginaria, más que exclusivamente de la lógica funcional que dominó a las MDD hace una generación (Kumar et al., 2007).

Es discutible si el hecho de que si los consumidores que optan, no importa en base a qué criterio, por un establecimiento u otro, quedan convertidos, una vez dentro de él, en clientes cautivos que no estarán dispuestos a ir a un segundo establecimiento a comprar las marcas que no pudieron encontrar en el primero, como sugeríamos en el apartado de aspectos legales, lo que suscitaría dudas sobre el mayor poder que se suele atribuir a las MF en relación con las MDD. No hay muchos datos que nos permitan valorar este extremo, salvo el hecho de que, según un informe de TNS, en nuestro país, más de la mitad de los encuestados sería infiel a su marca habitual al no encontrarla en la tienda (TNS, 2010). El Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente propone una cifra de hasta casi el 60% (el 27,4% compraría una MDD y el 30,2% compraría otra MF) de personas que optarían por otra marca de no encontrar la buscada (MAGRAMA, 2009). De incrementarse este porcentaje, los gestores de MDD aumentarían las ventas de sus marcas simplemente eliminando del establecimiento las de MF. No obstante, la lógica limita la validez de este dato a aquellos productos con poca diferenciación entre las

distintas marcas disponibles y de baja implicación. Además, la otra mitad de españoles manifiestan su decisión de no ser infieles a su marca habitual, aceptando ir a buscarla a otro establecimiento o, simplemente, no comprando, en ese acto de compra, el producto apetecido.

Sin duda, otro factor importante en el éxito de las MDD ha sido el esfuerzo de los distribuidores, tras el aprendizaje de todos ellos durante el tiempo en que han tenido a su cargo la gestión de las mismas, por controlar y gestionar íntegramente el marketing mix de su propia marca, más allá del mero recurso al precio, que fue el elemento inicialmente más utilizado en los años de su creación e implantación. Este empleo extendido de todas las herramientas del marketing mix incluye una inversión específica en marketing para mejorar la eficacia de la comunicación de sus MDD (Steenkamp y Dekimpe, 1997); utilización de las marcas de fabricante para generar tráfico en sus tiendas y, una vez dentro de ellas, redirigir al consumidor hacia sus marcas (Hoch y Banerji, S., 1993); desarrollo de programas de fidelización, tales como tarjetas (Día, Carrefour y Caprabo, antes de ser absorbida por Eroski, son un ejemplo), con actividades asociadas como buzoneos (mailings), descuentos especiales emitidos desde las cajas, y el ofrecimiento a las MF de sus formidables bases de datos para realizar actividades específicas para las MF, eso sí, a un coste alto y siempre manteniendo, celosamente, la propiedad y confidencialidad de sus bases de datos; o abriendo líneas de negocio y productos innovadores, como los alimentos dietéticos, ecológicos u orgánicos, o los lineales especiales de comida étnica que hoy podemos ver en enseñas como Carrefour o Eroski. Con estas actividades, lo que las MDD están haciendo es adoptar una postura de líderes, asumiendo la iniciativa y protagonizando las innovaciones y la dinamización de los mercados, roles estos que arrebatan a las MF (Puelles y Puelles, 2008).

Efectivamente, una de las defensas frente a la banalización e indiferenciación en los mercados retail de alimentación es la posibilidad de ocupar nichos por la emergencia de nuevas inquietudes del consumidor relacionadas con la salud o con los productos étnicos, que permitirían escudar a los nuevos entrantes en estas categorías de la competencia directa con los actuales operadores (Datamonitor, 2010). De ahí el interés de las MDD en innovar y liderar estos mercados, en la medida en que pueden representar la diferenciación

que tanto necesitan respecto de otras cadenas, al tiempo que un recurso para incrementar precios y márgenes en categorías donde las referencias para comparar son, aún, escasas.

Es importante mencionar una circunstancia que, aunque se suscita con toda discreción en los círculos de fabricante, parece obtener un cierto consenso entre los mismos: los distribuidores han aprovechado, y más aún cuanto mayor ha sido el proceso de concentración de la distribución, su fortaleza y poder de negociación para, desde una posición de fuerza, potenciar sus MDD a costa de las MF. Hoch y Montgomery lo llaman modelo del posicionamiento (targeting) oportunista, según el cual, los detallistas tienden a imitar a la marca nacional líder en producto y packaging (Hoch et al., 2002). Para estos autores, ni los cambios en el consumidor ni los de las MF explican la tendencia al crecimiento de las MDDs. Pero además, alegan que el detallista está en la mejor de las posiciones para apropiarse oportunistamente de las diferentes fuentes de crecimiento de la categoría, ya que no sólo controla su propio gasto de marketing sino que ejerce cierta influencia en el gasto que realizan las MF. Y otros autores añaden que el comportamiento del distribuidor en el mercado vincula a todas las marcas de cada categoría (Raju, 1992; Sayman et al., 2002).

Una característica singular de las MDD es que, a diferencia de muchos mercados de gran consumo, que muestran una estacionaridad documentada en todos los estudios de cuota a largo plazo (Bass y Pilon, 1980; Lal y Padmanabhan, 1995), tal estacionaridad no aplica a las MDD. Las tendencias de las MDD son independientes del crecimiento de la categoría o su tamaño. Este modelo implica que las MDD tendrían más ganancias en cuotas de mercado cuando hay más variabilidad en las tasas de crecimiento de las MF, dado que la mayor variabilidad implica que las tasas de crecimiento de las MF que más crecen son mayores. El insight principal de Hoch y Montgomery es que las MDD crecen más a medida que la variabilidad en el crecimiento de las MF se incrementa, lo que nos lleva a un descubrimiento relevante: que el crecimiento de la MDD es viable incluso en un mercado estancado.

Aunque una MDD es, virtualmente, como cualquier otra marca a los ojos del consumidor, la empresa que la posee y explota es la misma que tiene control sobre parte del marketing mix de otras marcas de la categoría. *Las MDD desarrollan y controlan sus productos y estrategias de marca, el control de calidad, la actualización con las últimas innovaciones,*

la comunicación y el merchandising, y determinan qué productos compartirán lineal con los de sus marcas (Miquel et al., 2002). Según el modelo descrito, el detallista tiene control completo sobre la colocación de su marca en sus propios establecimientos, y los MF lo tienen sobre sus actividades de marketing directo (como cupones, promociones vehiculadas a través de las etiquetas, etc.), pero las MF sólo tienen un control parcial en los folletos y actividades en tienda del detallista. El detallista puede limitar la eficacia de las reacciones competitivas de las MF hacia sus MDD. Asumiendo, desde el sentido común, que los gestores de MDD toman como referencia a aquellas MF líderes, en su afán de contar con similares atributos de producto y packaging que éstas, el detallista puede alterar la ubicación en el lineal de su MDD (el 87,2% de los gerentes de tienda españoles consultados manifiestan colocar su MDD en posiciones privilegiadas en los lineales de su establecimiento) e incluso introducir una segunda MDD, por ejemplo, una de ellas siendo premium (MAGRAMA, 2009). Finalmente, puede aprovechar las acciones (e inversión) de las MF colocando cerca de ellas sus MDD, o utilizando la publicidad de la MF para incrementar el tráfico en la tienda y luego redirigirlo hacia su MDD. Hay enseñas que optan por el precio blindado, es decir, cuando una MF hace promoción en precio, ellos reducen el de la MDD para mantener el diferencial respecto de aquella. Y no cabe duda de que pueden filtrar aquellas acciones promocionales de las MF que no les convengan, dándoles control sobre los precios y sus variaciones (Hoch et al., 2002). Por ejemplo, cuando una MF hace una promoción en precio, si el detallista posee una MDD, se planteará si repercutirá el descuento a sus consumidores o no, valorando cual sea su mejor interés (Hoch y Lodish, 1998). No sólo deben anticiparse al cambio en la demanda de la MF sino también al impacto secundario del cambio de precios en su propia MDD. Al final, pueden optar por embolsarse el descuento promocional de la MF en forma de mayores márgenes, contra lo cual la MF tiene poca capacidad de reacción.

4.1 El fortalecimiento de las enseñas.

La experiencia, el conocimiento del cliente a lo largo del tiempo (ya podemos hablar de generaciones), la concentración (de la mano de los distribuidores que han tenido éxito) son elementos que explican el fortalecimiento de las enseñas, a pesar de que es un proceso no exento de riesgos para estas empresas.

Hay numerosas referencias en la literatura científica de que las MDD fortalecen a los distribuidores y refuerzan sus márgenes (Ailawadi et al., 2001; Juhl et al., 2006), lo que repercutirá en una mayor rentabilidad. Aunque esta sin duda variará dependiendo del país, se establece que es, como media, entre un 25% y un 50% superior a la de las marcas fabricante (Keller, 1993). Ese mayor margen sería resultante de un esfuerzo de marketing más eficiente, la reducción de intermediarios y las economías de escala en la distribución. Las MDD generan márgenes más altos, aumentan el control que el distribuidor tiene del espacio en tienda (Fernández Nogales y Gómez Suarez, 2005) y dotan a los detallistas de mayor poder de negociación con los fabricantes.

En efecto, entre las causas de incorporación de la MDD por parte de un distribuidor está el incremento de su capacidad negociadora frente a los fabricantes nacionales, particularmente los líderes (Scott Morton y Zettelmeyer, 2004). Las MDD han cambiado el panorama de la relación de interacción distribuidor-fabricante de MF, a una de competencia por el dinero del consumidor (Chintagunta et al., 2002). Narasimhan y Wilcox afirman que la MDD es una herramienta para reducir los precios de compra de fabricantes nacionales y la dependencia del distribuidor respecto a dichos fabricantes, así como que las MDD son más baratas de adquirir porque no tienen costes fijos (publicidad) incorporados (Narasimhan y Wilcox, 1998). De esta forma, tienen más margen unitario y sirven además para cubrir el segmento de bajo precio en las distintas categorías (Pauwels y Srinivasan, 2004).

Hay, no obstante, opiniones académicas que se decantan por que las MDD no son tan rentables como las nacionales, pese a encontrarse en la mayoría de las categorías en las tiendas, entre otras cosas por rotar menos (Corstjens y Lal, 2000), pero si no hay consenso sobre el margen, si parece haberlo sobre el fortalecimiento que la MDD proporciona a la enseña, entre otras razones por el debilitamiento de la posición de las MF y sus marcas, que sí ven reducidos sus márgenes. Esta cuestión tiene una explicación meridianamente clara: los precios de detallista y mayoristas de una MF descienden con la introducción de las MDD, particularmente de aquella a la que más se acerca en posicionamiento la MDD; lo cual parece lógico visto que una respuesta muy común de las MF a la creciente amenaza de las MDD que, además, tienen una fuerte tendencia por imitar al líder de la categoría

(Sayman et al., 2002), es reducir los precios de sus marcas (Halstead y Ward, 1995), bien sea por vía bajadas de tarifa (Hauser y Shugan, 1983), bien por incremento de promociones de precio (Lal, 1990; Quelch y Harding, 1996). Esta reacción es tremendamente peligrosa para las marcas líderes, tanto más porque, de hecho, cuanto más cuota tenga la marca nacional líder más probable es que surja una MDD (Scott Morton y Zettelmeyer, 2004). Pero, además, lo es también por el consiguiente proceso de banalización asociado a la capacidad del precio para establecerse como predictor de calidad de un producto, como veremos más adelante; de manera que, si una MF baja su precio, se banaliza necesariamente, provocando ante el consumidor o bien la sospecha de haber pagado en exceso por el producto en el pasado o bien de haberse reducido la calidad del mismo, de modo que se justifique la bajada de precio, incorporando un elemento de rechazo a seguir comprándolo. Esta estrategia, en definitiva, representa ir a competir justamente en el terreno en el que más cómodas se sienten las MDD: el del precio.

Así, la introducción de las MDD podría conducir a mayores márgenes para el distribuidor, *reduciendo de paso el poder monopolístico de la marca líder e incrementando su propio poder de negociación* (Betancourt y Gautschi, 1998; Scott Morton y Zettelmeyer, 2004). En cuanto a las razones de aplicarles márgenes mejores, una explicación reside en los fabricantes de las MDD tienen mucho menos poder en el mercado que las otras marcas nacionales: están menos concentrados que éstas y operan en un mercado competitivo con escasa diferenciación en cuanto al producto, de modo que pueden vender al distribuidor a un precio cercano a su coste marginal (Ailawadi et al., 2001). En realidad, podríamos considerar que el distribuidor, con mayor poder debido al proceso de integración vertical que ha adoptado con la creación de MDD, es capaz de negociar y gestionar mejores precios que le permitan mayores márgenes, presionando a los fabricantes para ello.

Otra de las vías por las que la incorporación de MDD por parte de la enseña contribuye a fortalecerla es *el incremento de la lealtad al establecimiento* (Pauwels y Srinivasan, 2004),, además de *su contribución a la rentabilidad y a la diferenciación de la enseña* (Corstjens y Lal, 2000). En Estados Unidos, por ejemplo, en los últimos quince años, la lealtad ha descendido en un 66% de las categorías estudiadas, mostrándose que los consumidores son más fieles a los detallistas donde compran (Howell, 2004). De esta manera, gracias a las MDD el detallista ve incrementado tanto el tráfico en su tienda como

la lealtad de su clientela, que sólo puede encontrar esas marcas en sus establecimientos (Corstjens y Lal, 2000). Se estima que en torno a una tercera parte los consumidores son leales al establecimiento, y en aproximadamente la mitad lo son a la marca (Kumar et al., 2007), difiriendo según las categorías de producto de que se trate, pues hay mayor lealtad al establecimiento en categorías funcionales, como alimentación y droguería, y más a la marca en las de imagen, como las de cuidado personal (de donde podemos inferir que las MDD tienen un carácter más funcional, para los consumidores, que emocional).

Por el contrario, uno de los riesgos más importantes que incurren los gestores de las mismas al incorporar su MDD es la cantidad de categorías a la que esta se aplica: siendo marcas *paraguas*²⁷, una experiencia negativa con una categoría de productos puede disuadir a los consumidores de comprar MDD en otras categorías, e incluso erosionar la confianza del consumidor en la propia enseña (Thompson, 1999). En tal caso, cuanto mayor sea el número de categorías de una MDD, más negativo sería este efecto (Sullivan, 1990). Este efecto puede evaluarse investigando la evaluación de los consumidores sobre las MDD (Dick et al., 1996; Sethuraman y Cole, 1999) y determinando si, y en qué medida, los factores relacionados con la enseña (Richardson y Jain, 1996; Richardson et al., 1994) y los atributos de la categoría de producto (Batra y Sinha, 2000; Sethuraman y Dhar, 1995) afectan a dicha evaluación.

Desde su inicio, las MDD han ido evolucionando desde una marca táctica en la que el elemento del marketing mix del que más control se tenía era el precio hasta las MDD actuales, que han ido adquiriendo el control de más elementos del marketing mix día a día. Dicho de otra forma, las MDD han evolucionado desde unos meros *category killers*²⁸, cuyo eje era ofrecer una alternativa de baja calidad y bajo precio al consumidor, hacia *marcas de distribuidor*, que ofrecen una alternativa de auténtica calidad, a veces mejor que la de las propias marcas nacionales (Dunne y Narasimhan, 1999) reflejando la aplicación de un claro enfoque de marketing en el área de retail (Burt, 2000). Esto es importante, porque las MDD ya desarrollan y controlan sus productos y estrategias de marca, el control de

²⁷ Marcas Paraguas son aquellas marcas que incluyen varias categorías distintas de productos (Semeijn et al., 2004)

²⁸ No hemos hallado una buena traducción de éste término en español. Hace referencia a aquellos operadores cuya oferta en precio y calidad, globalmente, les convierte en la mejor opción del mercado para las categorías que comercializan, más que ningún otro competidor.

calidad, la actualización con las últimas innovaciones, la comunicación y el merchandising, y determinan qué productos compartirán lineal con los de sus marcas (Liria, 1997; Puelles, 1995).

Las MDD se están convirtiendo en primeras marcas por propio derecho, con su propia identidad e imagen de calidad. Cada vez más se consideran una fuente importante de beneficio por parte de la distribución (Ailawadi y Harlam, 2002; Ailawadi et al., 2001), lo que explica por qué se están desarrollando como MDD nuevas líneas de producto y por qué los esfuerzos de marketing asociados a ellas crecen significativamente (Semeijn et al., 2004). Las marcas fuertes se caracterizan por tener beneficios funcionales y emocionales relevantes para el consumidor, que integran sobre la base de atributos concretos y abstractos, y que son suficientemente conocidos y diferenciales respecto al resto de los competidores. Pues bien: los supermercados también tienen capacidad de ofrecer beneficios más allá de los meramente funcionales, incluyendo una experiencia positiva de compra, hedonismo, reconocimiento social y salud (De Wulf et al., 2005). Igualmente, existe la opinión de que las MDD son típicamente más multisensoriales intrínsecamente que las MF, y que cuentan con una gran riqueza de experiencias de consumidores que pueden impactar en su valor de marca. Los distribuidores crean sus marcas de manera diferente a como lo hacen las MF, mediante su vinculación única a la calidad de su servicio, su gama de productos y su política de merchandising, precio y crédito, etc. (Ailawadi y Keller, 2004).

En efecto, con la mejora de la calidad, la confianza del consumidor en las MDD continúa subiendo (Wilensky, 1994), hasta el punto de que algunas MDD disfrutan de una percepción de mejor calidad que las marcas nacionales (Miquel et al., 2002), gracias a la implantación de sistemas de seguimiento y control de la calidad y de la inversión en I&D (Quelch y Harding, 1996; Zeithaml, 2000). A día de hoy y, sobre todo, desde 1996, se puede decir que las MDD han sido protagonistas de un *gran salto adelante para penetrar en el mercado masivo de los productos de calidad*, al igual que sucedió con las marcas fabricante poco después de su nacimiento tal y como las conocemos hoy, a finales del siglo XVII (Sánchez Herrera, 2009).

Una MDD puede tener mucho éxito en algunas categorías de productos y ser ineficiente en otras (Rossi et al., 1996); las diferencias entre categorías de producto son aparentemente una causa de variación en la cuota de la MDD en distintos mercados y enseñas (Batra y Sinha, 2000). También es necesario buscar un prudente equilibrio en la enseña entre el peso de las MDD y el de las MF. Hay un cierto consenso en la literatura científica sobre que no es rentable para la enseña prescindir de todas las MF, algunas de las cuales los consumidores consideran imprescindibles, además de limitar los recursos y apoyos que la enseña obtiene de las marcas: Ailawadi y Harlam sugieren que la excesiva preponderancia de la MDD en algunas categorías puede tener un efecto colateral reducción del apoyo de los fabricantes en estas categorías y, desde ahí, provocar una contracción de las ventas y demanda de esas categorías en el distribuidor (Ailawadi y Harlam, 2004). No obstante, no existe información sobre cuál es el mix de equilibrio más idóneo, el cual, por analogía a otros factores de éxito descritos, estará condicionado por el surtido, la personalidad de la enseña, la calidad de sus MDD, las categorías en las que se halle presente o ausente y el comportamiento global de las mismas. Pero hay aproximaciones recientes, como la que sugiere que, la cuota de las MDD crece en los consumidores que adquieren pocas categorías de producto, pero en los grandes consumidores (*heavy consumers*) de MDD, la tendencia es, no a comprar más, sino a cambiar de establecimiento. Y que cuando la cuota relativa de MDD de estos consumidores crece por encima de un cierto punto, cercano al 50%, se reduce su lealtad al establecimiento, como concluye su estudio Ngobo siguiendo la vía de investigación abierta por Ailawadi, Hansen y Singh (Ailawadi et al., 2008; Hansen y Singh, 2008; Ngobo, 2011).

Las actividades promocionales contribuyen al equilibrio a largo plazo de la cuota de mercado de las marcas (Bass et al., 1984). Aunque las MDD parecen no estar sujetas a este equilibrio, como ya hemos indicado, las actividades de marketing de las demás marcas competidoras no sólo tiene efectos intrínsecos en todas ellas, sino que la subsiguiente reacción de los demás competidores también provoca efectos a su vez (elasticidades cruzadas), estableciendo una pauta de acciones dentro de la categoría cuya iteración contribuye al equilibrio de las MF en general (Hoch et al., 2002). La atonía de actividades sustentadoras del marketing mix de las MF generan un campo abierto en el que las MDD ganan cuota de todos sus competidores, pero ganan más que proporcionalmente de las marcas pequeñas de cada categoría, comportándose mejor en categorías donde hay menos

consumidores entrantes, es decir, mercados maduros, tal vez porque en ellos, las MF innovan menos y así las MDD pueden acercarse más a la calidad de aquellas (Hoch y Banerji, 1993). En todo caso, las decisiones e inversiones en el marketing mix de las MF, como las promociones, tienden a retrasar el crecimiento de las MDD.

Cuando hablamos aquí de actividades promocionales también hablamos de la herramienta del marketing mix que más han negado los gestores de la MDD: la publicidad. Uno de los argumentos de difusión de las MDD en España ha sido que estas son más baratas porque, sin perder calidad, no invierten en publicidad, ahorro este que repercuten en el precio de venta al consumidor. La realidad nos indica que ello no es cierto, ya que cualquier publicidad de la enseña tiene un efecto paraguas respecto a las marcas de la misma. Pero además, las grandes cadenas de distribución disponen de presupuestos de marketing significativos, los cuales pueden destinar a comunicar con sus clientes con mayor eficacia. A este fin, (Steenkamp y Dekimpe, 1997), las enseñas han utilizado estrategias de marketing muy efectivas, como publicitar marcas de fabricante para atraer tráfico a la tienda y, una vez en ella el consumidor, resaltar la MDD, con un coste variable más bajo y márgenes potencialmente más altos (Rossi et al., 1996). O, como en el caso de Migros, en Suiza, con una penetración de un 95% y una cuota de mercado de 37,8%, establecer una política de exclusividad en territorio suizo respecto a la marca de fabricante de integración vertical en una gran parte de sus productos de alimentación seca (Koskinen, 1999), desvinculando de sus centros aquellas MF de fabricantes que no producen su MDD.

En España, el 91% de los distribuidores consultados en el estudio sobre MDD del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria (Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria, 2012) declara realizar promociones específicas con la MDD, consistente en más de un 70% de los casos en promociones del tipo 3x2 o 2x1, para unos consumidores que consideran que ya tienen de todo con su MDD, y no echan de menos ningún producto bajo la marca de su enseña. Esto parece representar el momento de mayor indiferenciación de las MDD respecto a las MF, que a la luz de esta información, tal vez no verán los niveles de crecimiento anteriores por ampliación de surtidos, en la medida en que el diseño de las mismas parece estar completado en lo esencial.

Aun así, el brillante camino de las MDD aún tiene recorrido: pese al menor precio, la mejora de la calidad, la garantía de la enseña y la comunicación más efectiva construyen una imagen positiva de las mismas. El reto de las MDD es que el consumidor, como sucede desde hace años, sigue prefiriendo las marcas nacionales si el precio es idóneo (Shapiro, 1993).

4.2 El factor precio en el éxito de las MDD.

Ya hemos mencionado la ventaja de precio de que las MDD disponen, y en torno a la cual muchas de ellas han basado su estrategia de entrada en el mercado y crecimiento: *las marcas de distribuidor suelen ser más baratas que las de fabricante ya que, en general, no incurrir en costes de marketing y por tanto se pueden vender más cerca del coste de producción* (Vogel, 1999). Siendo el precio un factor importante en la elección de cualquier marca (desde luego, en la elección de una MDD frente a una MF), siempre y cuando la calidad sea satisfactoria, hay también evidencias de que el precio no es el más importante de todos. En consumidores sensibles al precio o con dificultades económicas, las MDD, generalmente de menor precio que las MF, generan una actitud positiva (Ailawadi et al., 2001; Baltas y Doyle, 1998; Burton et al., 1998; Hansen et al., 2006; Medina y Rubio, 2002; Omar, 1996); lo que no quiere decir, y de hecho se rechaza por parte de los que han estudiado la materia, que estas marcas estén especialmente diseñadas y operen específicamente mejor para personas con “presupuestos ajustados”.

Las MDD ven incrementada su venta a medida que crece el diferencial de precio que las separa de las marcas nacionales (Hoch, 1996), por lo que el gestor de la MDD verá incrementar su cuota por la vía de incrementar ese diferencial en sus establecimientos (Dhar y Hoch, 1997). No obstante, la relación entre precio y proclividad a comprar no es monótona, sino que está influenciada por factores de contexto (Sheinin y Wagner, 2003). Así, aunque en líneas generales la literatura acepta que el diferencial de precio vs. las marcas de fabricante afecta a la intención de compra de manera directamente proporcional, existe un límite a esta generalización: si el diferencial de precio es “excesivo”, la intención de compra disminuye nuevamente (Zielke y Dobbeistein, 2007), posiblemente porque un

gran diferencial puede inclinar al consumidor a dudar de la calidad del producto, influyendo negativamente en la elección (Hoch y Banerji, 1993).

El precio, además de su valor intrínseco en el proceso de decisión de compra, tiene también valor como factor predictor de la calidad del producto (Grunert, 2005), lo que sin duda ha contribuido a dificultar la estrategia de aquellas MDD que han intentado posicionarse como productos de calidad manteniendo una ventaja en precio respecto a las MF.

No obstante todo lo dicho, la literatura académica coincide en que el precio no debe considerarse como el factor crítico por dos razones:

1. Existen investigaciones que muestran que los consumidores compran rutinariamente muchos productos sin conocer sus precios (De Chernatony y Knox, 1992; Urbany et al., 1996). Este tipo de investigación se ha realizado preguntando a los consumidores el precio de un producto inmediatamente después de que lo hayan colocado en el carrito. Por ejemplo, en Francia, el porcentaje de aciertos en el precio del producto comprado está entre un 10% de aciertos y un 30% de aproximaciones con un margen de error del 5% (Vanhuele y Drèze, 2002). Estas investigaciones podrían dar lugar a una interesante controversia, en tanto que es generalmente aceptado que la mayoría de los consumidores se forman una opinión sobre si el precio excede la calidad del producto o viceversa, por lo que tal opinión podría no estar fundamentada en una información real y objetiva del precio, sino en asunciones generales sobre el mismo o en la consideración de que, en determinadas categorías o establecimientos, los precios son generalmente tan bajos o tan estables que una pequeña oscilación de precio no afecta sustancialmente a la decisión de compra. Pero si, como se suele apuntar en la literatura académica, la toma de decisión de compra de un producto se realiza como resultado de una ponderación (trade-off) entre su precio y su calidad, a tenor de lo dicho y de lo que, más adelante, añadiremos respecto al factor calidad, resultaría más ajustado a la realidad considerar la ponderación entre *precio percibido* y *calidad percibida*, conceptos en los que abundaremos posteriormente.

En qué medida se interesan los consumidores por el precio, es decir, cuál es su implicación con el precio (Lichtenstein et al., 1993; Urbany et al., 1996), es algo que depende de factores como las limitaciones del presupuesto doméstico, la sensibilidad al precio más bajo, la mejor relación calidad / precio o a *mavenismo*, entendido como el deseo de destacar socialmente como usuario experto sobre determinados productos y mercados (Gladwell, 2000). Otros aspectos situacionales también han de ser tenidos en cuenta, como la tendencia a procesar la información de precio cuando, por ejemplo, una compra se hace bajo la presión del tiempo.

2. En segundo lugar, el hábito juega un gran papel en la compra de productos alimentarios. Aunque está generalmente admitida la teoría de la toma de decisiones mediante la transacción entre calidad y precio (con el posible matiz de situar estos factores en el plano perceptual, como calidad percibida y precio percibido), ello no implica que cada compra de alimentación se base en un proceso consciente y deliberado en el que los diversos atributos de calidad de una gama amplia de productos se comparan contra sus respectivos precios. Dada la frecuencia de la compra de productos de alimentación, es obvio que el grado de racionalización posible es limitado, lo que tiende a incentivar la compra habitual al permitir ésta minimizar el número de decisiones a tomar. Así, la citada transacción calidad /precio percibidos se ve sustituida por el recuerdo de un proceso de transacción anterior, en el que la decisión entonces tomada se vuelve a aplicar en el presente acto de compra. Es más: esta transacción está condicionada por la comunicación de los detallistas, que intentan que el consumidor considere la calidad de sus productos, no en términos absolutos, sino en relación con su precio (Gilligan, 1986).

Veremos más adelante que hay elementos inconscientes en las decisiones de compra. Estos pueden no ser muchos, pero sí estar implícitos en el procesamiento automático e inconsciente de la información (Adaval y Monroe, 2002; Grunert, 1996). Como resultado de la habitualidad y la posible compra *automatizada*, es posible que los nuevos productos que se incorporan a los lineales simplemente no sean percibidos por los consumidores, es decir, éstos ni siquiera ponen en marcha su “banco de elección” mientras compran. Todo lo cual indica que, posiblemente, es necesario incorporar esfuerzos de marketing

adicionales, como material PLV, muestras gratis, etc. para romper la barrera del comportamiento habitual y llamar la atención de los consumidores hacia el nuevo producto.

Además, el precio como herramienta estratégica se evalúa desde las transacciones reales o, en su ausencia, de análisis tales como el Conjoint, todos ellos incorporando un elemento de exposición forzosa en el cual los consumidores son informados específicamente del producto cuyo precio van a evaluar, lo que representa una distorsión, por otra parte necesariamente asociada a la metodología, en la correcta evaluación de esa transacción entre precio y calidad que determina la elección del consumidor. Es más: esta transacción puede funcionar de formas diferentes. Por ejemplo, por lo general un precio más bajo compensa una calidad más baja, pero el grado en que se compensa puede variar mucho entre consumidores. Estos pueden tener un rango de precio aceptable para ciertos productos en el cual realiza su transacción de valor o, por el contrario, puede exigir algunos requerimientos indispensables para el producto, requerimientos que quebrarían el proceso transaccional descrito (por ejemplo, huevos que procedan siempre de gallinas en libertad), y cuya ausencia no podrá ser compensada por un menor precio.

En todo lo anteriormente descrito subsiste una duda que se ha visto reforzada con estudios como el de Vanhuele, ya citado: ¿qué es el precio, en realidad? O, mejor dicho ¿cómo interioriza y maneja el consumidor la información que procede del precio? ¿Es el precio una fuente de información que se procesa o es una variable en sí misma? En suma, conviene profundizar en el análisis acerca de en qué manera el precio es un criterio importante en la decisión de compra del consumidor. Podemos calificar de clásica la teoría ya citada de que el factor precio no puede ser considerado intrínsecamente (o no tiene sentido cuando se hace), sino que lo que tenemos que indagar es en la percepción de precio de los consumidores, que es muy distinto al valor objetivo de un precio. El hecho de que las percepciones formadas puedan diferir respecto de la realidad objetiva del mercado, por ejemplo, en factores como el precio, suscita controversias importantes y que causan perplejidad cuando se examina el comportamiento del comprador y las actividades de mercadeo (Brown, 1969). Nuevamente cabe realizar una reflexión en la línea de la teoría del nivel de adaptación de Helson, como hacen Janiszewski y Lichtenstein (Helson, 1964; Janiszewski y Lichtenstein, 1999), la misma línea desde la que se han desarrollado teorías

como la de que el precio es un nivel de adaptación que depende de las experiencias recientes de precio (Greenleaf, 1995). Por ejemplo, la referencia interna de precio ha sido estimada como el precio más recientemente pagado, la media ponderada de logaritmo de precios pasados, y como un suavizamiento exponencial de precios pasados (Briesch et al., 1997). Incluso hay otras teorías que pretenden explicar cómo el consumidor interioriza los precios, como la de teoría de rangos, de Volkmann, conforme a la cual el rango de valores del estímulo a juzgar determina el valor percibido de cualquiera de los estímulos del rango o, lo que en términos de precio, podemos formular como que la gente utiliza el rango de las experiencias de precio que recuerda para establecer un nivel bajo y alto de expectativas de precio, y que el atractivo de un precio de mercado estará, por tanto, en función de su posición relativa respecto de este rango (Volkmann et al., 1951). Esto nos reconduce al mundo de lo subjetivo que tantas veces se nos hace presente en marketing para desesperación de los planteamientos que pretenden mantenerse en lo puramente objetivo y mensurable. Porque los niveles altos o bajos dependen de cada consumidor y, en función de dónde se sitúen en cada caso, un mismo precio podrá ser percibido como alto o bajo. Sea como fuere, la corriente prevalente sobre comportamiento de precios se mueve en la línea de Helson, en el sentido de que los juicios subjetivos de precios se fundan en una comparación de los precios de mercado respecto a un único precio standard interno de referencia (Kalyanaram y Winer, 1995). Este precio de referencia representa los efectos acumulativos de los estímulos presentes y pasados recibidos. Pero también podemos preguntarnos si es un producto de dichos estímulos o del mero recuerdo que han dejado dichos estímulos en el consumidor, que podrían ser algo muy distinto. Hemos aprendido que la asunción de que los consumidores conocen los precios de los productos o servicios cuya compra se plantean no es exacta, como muestra la investigación empírica citada, que concluye que los compradores a menudo son incapaces de recordar los precios de los artículos que acaban de comprar, lo que nos podría conducir a concluir que el comprador no atiende realmente a la información del precio a la hora de realizar su compra. Algunos autores lo explican diciendo que la información de precios inconsciente (la que no se recuerda conscientemente) puede influir en los precios internos de referencia y, por tanto, en las evaluaciones de los productos que el consumidor realiza (Monroe y Lee, 1999). La percepción del precio es, por tanto, maleable (Alba et al., 1994), sobre todo cuando se cuenta con la gestión del punto de venta en el que se produce la adquisición del producto,

lo que está en manos de los gestores de las MDD. Por eso, una de las claves en la ejecución estratégica de dichos gestores sería influir en las *percepciones* de precio.

Esta es la línea que inspira nuestro modelo, en el que lo que evaluaremos es el precio en tanto que percepción del consumidor.

4.3 Las MDD frente a las MF. La calidad percibida.

Partimos recordando la clara tendencia que han evidenciado las MDD en los últimos años hacia una mejora de su calidad (Dekimpe et al., 1997; Steenkamp y Dekimpe, 1997) aunque los consumidores aún encuentran a las marcas nacionales o de fabricante superiores a las MDD en aspectos como calidad en general, sabor, aroma y confianza (Bellizzi et al., 1981; Cunningham et al., 1982; Hawes et al., 1982). Se suele encasillar a las MF como las que proporcionan utilidad hedónica y calidad (Sethuraman, 2000), en oposición a las MDD consideradas como más baratas, con un diseño de envase más pobre, carentes de un fuerte reconocimiento de marca y raramente publicitadas a nivel nacional (Cunningham et al., 1982). Por tanto, las marcas nacionales constituirían una alternativa segura y socialmente más aceptable (Baltas, 1997), hasta el punto de que los mismos ingredientes, asociados a una marca nacional, gozan de mayor percepción de calidad que si están asociados a una MDD (Richardson et al., 1994).

En general, las MDD estarían percibidas como de menor calidad que las marcas nacionales (Dick et al., 1995) y la calidad de sus ingredientes, textura y aroma, juzgados como inferiores al de éstas (Bellizzi et al., 1981). Hay autores que sugieren que las MDD son menos conocidas que las marcas nacionales dado que carecen de identificación con un fabricante específico (Dick et al., 1996).

Es desde los años 90 que algunos autores refieren la introducción en el mercado norteamericano de MDD con calidad igual o superior a la de las marcas nacionales, si bien ligeramente por debajo del precio de éstas (Dunne y Narasimhan, 1999; Quelch y Harding, 1996), así como el hecho de que la percepción de ambas por parte de los consumidores no

está muy alejada, y que las MDD se comportan igual y saben tan bien como las MF, y, en esta línea, concluyen que cuantos más productos MDD de calidad haya en el mercado, mayor será la preferencia y consumo de estos frente a las MF (Quelch y Harding, 1996). Otros autores sostienen que las MDD están indiferenciadas en la mente del consumidor, y que son percibidas como otra marca cualquiera del mercado (Connor y Peterson, 1992; Richardson, 1997). De hecho, hay estudios que revelan que la percepción de las MDD premium es mejor para el consumidor que la de las MF Premium (Corstjens y Lal, 2000). Y, en todo caso, dos de cada tres consumidores consideran a las MDD una buena alternativa a las MF (Kapferer, 2005). Siendo así, no es de sorprender que el éxito de las MDD alimentarias esté influyendo positivamente en la decisión de compra en las categorías no alimentarias (PLMA, 2012).

Junto con la mayor consistencia en el posicionamiento de las MDD europeas (Erdem, Tülin et al., 2004), se considera una de las razones para el mayor éxito de las MDD en Europa que en Estados Unidos la calidad de las MDD, comparable a las de las MF en Europa, pero sólo recientemente equiparable, como hemos visto, en Estados Unidos, donde esta estrategia de lograr una equiparación de la calidad se adoptó en los años 90.

¿Por qué este cambio de criterio? ¿Obedece a una realidad o es, simplemente, una percepción inducida por otros factores, como un precio más *agresivo*?

Lo cierto es que hay constataciones de que la calidad real de las MDD ha ido mejorando, con el tiempo, hasta parecerse o incluso superar en ocasiones la de las MF. Por ejemplo, un estudio empírico ha comparado en ciego marcas nacionales con MDD (en cuatro enseñas diferentes) y en una sola categoría (zumo de naranja). El resultado es sorprendente, evidenciando una mayor calidad percibida en ciego de las MDD (las de las cuatro enseñas) respecto a las marcas nacionales (De Wulf et al., 2005). O lo que sucede en algunas enseñas específicas, donde se está llevando la calidad de la MDD al extremo de poder posicionarla como el máximo referente (*Premium*), incluso en el propio precio, con recetas específicamente diseñadas por la enseña y un nivel de calidad extraordinario tanto en el envase como en el producto. Es el caso de Marks & Spencer en Reino Unido, cuyo surtido ha estado durante mucho tiempo íntegramente compuesto por su propia marca en todas las categorías, y cuya calidad es superior (y su precio también) respecto a los

productos homólogos de MF que los consumidores británicos pueden encontrar en otras cadenas de alimentación. Este y otros ejemplos similares contribuyen a que exista un nivel de calidad superior (o *Premium* en terminología común de marketing) también dentro de las MDD, lo que desmitifica la percepción clásica de que, si bien el precio está del lado de éstas, la mejor calidad es siempre una característica de las MF. La comunidad científica apoya esta estrategia al considerar que las MDD no tendrían valor suficiente para influir al consumidor sólo compitiendo a precio (Stambaugh, 1994). Además, el precio también es percibido por los consumidores como un predictor o indicador de la calidad, como ya queda indicado.

También se ha evidenciado en la literatura que los consumidores compran menos MDD si el producto requiere, más allá de la mera lectura de la etiqueta o de la información suministrada en otra fuente de información, ser probado (como sucedería de manera natural con la mayoría de los productos de alimentación) o experimentado (Batra y Sinha, 2000). En este sentido, la marca de una MF operaría como un reductor del riesgo y la incertidumbre que podrían estar asociados a la compra de un producto de alimentación.

No obstante lo cual, Dick observó que la imagen de la enseña actúa como un indicador importante de la calidad de la MDD (Dick et al., 1995). La imagen de la enseña viene reflejada en el entorno físico del establecimiento (Richardson et al., 1996), las percepciones relacionadas con el surtido y la calidad de servicio percibida (Baker et al., 1994; Zimmer y Golden, 1988). Los consumidores utilizan estos indicios para formar una evaluación global que afectará a su actitud hacia la enseña en su globalidad y potencialmente hacia sus MDD. Esto podría explicar por qué las MDD superan a las marcas de fabricante en algunos casos, como Harrods con sus marcas premium, Sainsbury y Tesco con líneas de producto de alta calidad y a buen precio y Aldi con su enfoque basado en establecimientos estólicos y productos de bajo precio (Fitzell, 1992). Profundizaremos en la imagen de la enseña como predictor de la calidad y la satisfacción en próximos apartados.

La teoría de la utilización de indicios (Bao et al., 2009; Cox, 1967) propone que los consumidores, a la hora de hacer juicios sobre la calidad, usan indicios directos (ingredientes, sabor, textura, etc.) e indirectos (precio o marca) como indicadores de calidad. Por lo general, los consumidores no están equipados con las herramientas o el

conocimiento para evaluar la calidad basándose en indicios directos (por ejemplo, la calidad de los ingredientes, por lo que usan medidas indirectas que son fácilmente interpretadas y evaluadas a la hora de hacer juicios de calidad (Kara, Ali et al., 2009). En paralelo, podemos dar paso a la teoría que sostiene que los atributos percibidos en los productos afectan a la actitud del consumidor hacia las MDD (DeIVecchio, 1999).

Todas las anteriores reflexiones deben ser matizadas por un factor de perspectiva del análisis sobre el que ya hemos alertado: el imprescindible enfoque por categorías (y sostenemos también que por enseñas) de los análisis realizados. Porque ha sido constatado por algunos autores que *el poder de una MDD, incluso para una enseña potente, varía dramáticamente dependiendo de la categoría de productos* (Dekimpe et al., 1997; Steenkamp y Dekimpe, 1997). Estas diferencias tienen particular relevancia cuando se examinan en relación a los riesgos que se perciben asociados a la compra de MDD (Mitchell, 2001).

Una particularidad final a tener en cuenta: cuanta más calidad tiene una MDD, menor sería su diferencial de precio vs. una MF, y por tanto, menos atractivo tiene para los consumidores (Baltas, 2003; Szymanski y Busch, 1987). Por tanto, es necesario que el gestor de MDD equilibre muy bien la relación calidad precio para desactivar este posible factor disuasorio en la decisión de compra del consumidor.

5. Las Marcas de la Distribución y el comportamiento del consumidor.

5.1 El perfil del consumidor.

Está extendida la idea de que los compradores de MDD son mayores, mujeres en su mayoría, y en un alto porcentaje personas de ingresos bajos, compradores frecuentes de alimentación y con un gasto mensual en esta partida mayor que el de no compradores de MDD. Un mayor porcentaje de ellos consideran que el precio, la fidelidad y la disponibilidad son importantes, en tanto que los de MF consideran la calidad, la confianza en la marca, el prestigio y la lealtad como factores importantes.

En efecto, la primera investigación académica que analizó la actitud y respuesta del consumidor hacia las MDD probó que estas marcas eran percibidas como de más baja calidad, prestigio y fiabilidad que las MF (Bellizzi et al., 1981), y que eran adquiridas por hogares con bajos ingresos. Sin embargo los consumidores más recientemente se sabe que los consumidores les reconocen otros valores además del precio (Hita, 2006; Pacheco Tamayo, 1996) y, en consecuencia, estos productos también son adquiridos por consumidores de clase alta (Baltas y Argouslidis, 2007).

La única variable demográfica que da resultados consistentes parece ser el tamaño del hogar. Y, aún así, Frank y Boyd, Jr. (1965) mostraron que hogares con características socioeconómicas y de consumo total virtualmente idénticas consumen tanto MF como MDD.

La escasa relevancia mostrada por las variables demográficas para predecir la compra de MDD se ver refrendada con Burger y Schott, quienes corroboraron que los compradores de MDD se extienden por todos los grupos socioeconómicos y que las variables de comportamiento resultaban mejores predictores que las demográficas a efectos de mostrar tendencia al consumo de MDD (Burger y Schott, 1972). Szymanski y Busch alcanzaron conclusiones similares acerca del escaso valor de los factores demográficos y psicográficos cuando se trata de predecir preferencia hacia las MDD (Szymanski y Busch, 1987). Más

recientemente, Richardson, Dick y Jain identificaron como factores que influyen en la proclividad hacia las MDD la familiaridad con las MDD, el uso de indicadores extrínsecos en la evaluación del producto, la variación en la calidad percibida, riesgo percibido y relación calidad / precio percibida, así como la ocupación (Richardson et al., 1994). La familiaridad resulta un indicador no por relativamente obvio menos significativo (Raju, 1977; Sheau-Fen et al., 2012). Tanto Morris como Quelch y Hardin también observaron que los factores socioeconómicos aportan pocas explicaciones de la relación entre los factores de mercado y el éxito de la MDD (Morris, 1993; Quelch y Harding, 1996), aunque Sethuraman y Cole admitían que es posible que los consumidores con menores ingresos paguen precios más altos por productos elaborados como garantía contra los posibles fallos en el producto (Sethuraman y Cole, 1999). En su estudio, Baltas identificó que los compradores de MDD compran en la categoría más frecuentemente. También observó que los clientes que habitualmente buscan ofertas de precio eran proclives a la MDD (Baltas, 1997). No obstante, otros autores insisten en lo que ya hemos mencionado antes, que es la relación calidad precio lo que resulta aún más determinante, más aún que el precio en sí (Collins-Dodd y Lindley, 2003).

Martínez y Montaner trazan un perfil del consumidor de MDD en base a criterios de comportamiento, siguiendo a Ailawadi, y mostrando cómo los perfiles demográficos se han mostrado irrelevantes en la literatura científica (Ailawadi et al., 2001; Martínez y Montaner, 2008).

Desde los años sesenta se ha intentado perfilar al consumidor de las MDD (Burger y Schott, 1972; Frank y Boyd, Jr., Harper, 1965; Myers, 1967), volviendo a producirse un intento de trazar su perfil en los años noventa (Ailawadi et al., 2001; Burton et al., 1998; Dick et al., 1995). Con esta persepectiva se aprecia mejor cómo el enfoque sociodemográfico inicialmente empleado se ha ido reemplazando por el psicográfico y, finalmente, con los relacionados con el comportamiento, la personalidad o estilos de vida (Ailawadi et al., 2001; Baltas y Doyle, 1998; Fin y Suh, 2005; Cunningham et al., 1982; Garretson et al., 2002; Omar, 1996; Richardson y Jain, 1996; Whelan y Davies, 2006)

Hay otras aproximaciones al perfil de los consumidores de MDD, según las cuales los consumidores toman la decisión de compra de las mismas en base a:

1. Los beneficios. Estos pueden ser de dos tipos:

- 1) Funcionales (como el ahorro y la calidad)
- 2) Hedónicos (ocio, entretenimiento, placer)

De ellos, los primeros no parecen tener un valor apreciable, como opinan Chandon y Ailawadi (Ailawadi et al., 2001; Chandon et al., 2000). Entre los beneficios hedónicos, las promociones de las MDD y los factores de entretenimiento, exploración y expresión son particularmente destacables. Los costes relacionados a estas compras, según Ailawadi, pueden incluir el coste de cambio, de búsqueda, de reflexión y de mantenimiento de inventario.

2. La actitud de los consumidores hacia la calidad.

Según algunos autores, es dicha actitud la que explica la elección por parte de los consumidores de MDD, eligiéndolas aquellos consumidores cuya preocupación por la calidad es baja (Erdem et al., 2004). Alternativamente, los consumidores preocupados por la calidad serán menos propensos a las MDD (Ailawadi et al., 2001; Cunningham et al., 1982; Livesey y Lennon, 1978), y preferirían adquirir una MF a pesar de su, presuntamente, mayor nivel de precio.

3. La información. (Garretson et al., 2002)

Davies y Wright descubrieron que la importancia que el consumidor atribuye a la etiqueta de un producto depende del producto específicamente, y es contingente con la medida en que la información de la misma se acomoda a los conocimientos y actitudes a priori del consumidor, opinando que si el consumidor ha comprado la misma marca durante muchos años, sus actitudes y creencias acerca de temas como valor y presentación del envase serían obviadas; sin embargo, cuando considera otra marca, la impresión del consumidor respecto del producto se ve sensiblemente afectada por el análisis de la etiqueta (Davies y Wright, 1994). Cuando enunciaba un código de prácticas para el diseño de etiquetas, Humphries observó que, de toda la información contenida en la etiqueta, el nombre del producto es el medio

principal de describir al consumidor lo que es el producto exactamente (Humphries, 1998). La información de la etiqueta, así como las fechas de caducidad, deben ser fáciles de leer a fin de orientar idóneamente al consumidor hacia la realización de compras eficientes. Un estudio llevado a cabo por Huq, Asnani, Jones, y Cutright halló que la fecha de caducidad es una información importante para los consumidores, al referirse al deterioro físico del producto, implicando que el producto tiene una vida útil tras la cual dejará de tener valor para el consumidor (Huq et al., 2005). Un estudio de Tsiros y Heilman demuestra que los consumidores que compran más frecuentemente en la categoría utilizan con mayor frecuencia los datos de consumo preferente que los consumidores esporádicos (Tsiros y Heilman, 2005). También notaron una tendencia de estos consumidores a detener el proceso de envejecimiento del producto por la vía de cocinarlo o congelar los alimentos perecederos.

4. La autoexpresión.

La autoexpresión alude al beneficio emocional del consumidor que obtiene cuando se expresa frente a terceros. Este beneficio está relacionado con ser un *market maven*²⁹, por lo que su respuesta a las MDD es muy buena ya que éstas representan calidad y precio (Williams y Slama, 1995). Además, comprar MDD le proporciona la sensación de ser un consumidor audaz e inteligente (Garretson et al., 2002; Granzin, 1981; Omar, 1996).

- Los innovadores pueden sentirse atraídos por las MDD por estar abiertos a nuevas experiencias y productos asumiendo los riesgos del cambio (Garretson et al., 2002; Granzin, 1981).
- Los buscadores de variedad también son proclives a las MDD (Ailawadi et al., 2001; Garretson et al., 2002), como una opción más entre otras marcas, que aportan novedad y diferenciación. Siendo consumidores muy sensibles al precio, como postulan Kahn y Raju, las MDD serán percibidas por ellos como la mejor opción (Kahn y Raju, 1991).

²⁹ Maven es un término adoptado por algunos autores, como Malcolm Gladwell (Gladwell, 2000), para designar a una persona que, recopilando información e impresiones de terceros se convierte en experta en un campo particular, convirtiéndose en iniciadores de nuevas tendencias. Se caracterizan además por buscar obtener notoriedad social como portadores y transmisores de esos conocimientos. La expresión no parece tener equivalente en español.

- Burton encuentra una correlación negativa entre la actitud hacia las MDD y la impulsividad (Burton et al., 1998). No obstante, Ailawadi mantiene que también las MDD pueden adquirirse por impulso, si bien no de manera especialmente frecuente (Ailawadi et al., 2001).

5. Los costes

La compra de MDD puede conllevar costes como el de cambio (switching cost), el de búsqueda, el de reflexión y el coste de inventarios.

Los de cambio pueden ser altos para los fieles a una marca. De hecho, los consumidores leales a una MF dan más importancia a la calidad que al precio (Garretson, et al., 2002), presentando peor actitud hacia las MDD (Baltas y Doyle, 1998). La lealtad a una enseña aumenta las probabilidades de comprar su MDD (Ailawadi et al., 2001; Baltas, 2003; Dick et al., 1995; Richardson y Jain, 1996). La actividad de búsqueda es necesaria cuando se persigue un beneficio (mejor calidad, mejor precio). Su coste varía en función de la compra planificada y el tiempo que se puede dedicar a la misma. Pero no parece haber correlación entre planificación y proclividad a la compra de una MDD (Ailawadi et al., 2001).

Los consumidores con menos tiempo tienden más a las MDD (Ailawadi et al., 2001; Baltas y Doyle, 1998; Steenkamp y Dekimpe, 1997), dado que la posibilidad de elegir una MDD en distintas categorías reduce el tiempo de decisión y facilita la compra del consumidor.

El coste de reflexión está asociado a la necesidad de conocimiento. Aquellos que tienen más de esta tienden a procesar la información más minuciosamente que los demás (Inman et al., 1990; Mantel y Kardes, 1999; Zhang y Schmitt, 2001).

En cuanto a los costes de stock, aquellos hogares con poca capacidad de almacenaje pueden considerar las MDD como una oportunidad, ya que ofrecen siempre buenos precios sin necesidad de comprar grandes cantidades (Ailawadi et al., 2001).

Pese a que pueda reflejarse una correlación entre estos costes y la proclividad hacia las MDD, no parece que ésta sea muy alta (Ailawadi et al., 2001; Collins-Dodd y Lindley, 2003).

6. Los riesgos.

Hay ciertos estereotipos negativos hacia las MDD, evidenciados en los hábitos de compra, que pueden ser detectados en ciertos consumidores que derivan riesgo social en la compra de MDD (Cardello, 1997; Guerrero et al., 2000). Sobre el tema de los riesgos volveremos para profundizar más, pero es muy importante la consideración de la actitud hacia el riesgo (Erdem et al., 2004) pues algunos autores han probado que la proclividad hacia las MDD depende, además de la categoría de productos (Batra y Sinha, 2000; Whelan y Davies, 2006), de la actitud y comportamiento de los consumidores (Hoch y Banerji, 1993), y del riesgo percibido en la elección y variabilidad de la calidad (Batra y Sinha, 2000).

Como conclusión, podemos, con Martínez y Montaner, consignar las relaciones que las autoras contrastan en España como más significativas en la proclividad a comprar MDD, a través de su estudio, inspirado en el de Ailawadi pero realizado en España, como son (Martínez y Montaner, 2008):

1. A mayor nivel de estudios, menos proclividad a las MDD.
2. A mayor sensibilidad al precio, mayor proclividad a las MDD, si bien no hay mayor correlación de proclividad respecto de los hogares con restricciones económicas.
3. La sensibilidad a la calidad tiene una correlación negativa con la proclividad a las MDD.
4. El *mavenismo* (Gladwell, 2000) tiene también correlación positiva.
5. Si bien el perfil de buscador de novedades sí se correlaciona positivamente con la proclividad a las MDD, no así el perfil de innovador en el análisis de estas autoras.
6. La lealtad a la enseña está positivamente correlacionada con la proclividad a las MDD.

7. Hay también correlación positiva entre consumidores con presión de tiempo y proclividad a comprar MDD, como también la asociada a la capacidad de almacenamiento en el hogar (a menos espacio, mayor proclividad a las MDD).
8. No hay correlación, y por tanto no sirve a la caracterización del consumidor de MDD, con el disfrute de comprar, la impulsividad y la planificación de compra.

Hay autores, como Goldsmith, que añaden un componente tipológico adicional, al distinguir entre consumidores sensibles a las marcas (marquistas) o a los productos y aquellos que no lo son. Cuando se pregunta a los consumidores su opinión respecto a marcas específicas, los compradores de MF tienden a ser menos sensibles al precio de dichas marcas, en tanto que los compradores de MDD lo son respecto al de las MDD. Pero además, los compradores de MF perciben a estas como más relevantes para sus estilos de vida y necesidades, y los de MDD lo perciben igual respecto de estas otras. Esto indica que la relevancia percibida en sus vidas afecta a su elección de marcas. Y también que, más allá de los precios bajos, las promociones en MDD pueden fortalecer la asimilación de estas respecto a las MF y contribuir a sensibilizar a los consumidores respecto de su relevancia en sus estilos de vida y necesidades (Goldsmith et al., 2010)

5.2 La lealtad de los consumidores.

Hemos analizado ya la lealtad como indicador de capital de marca; ahora, debemos profundizar en este concepto en lo que respecta, en concreto, a las MDD.

Si la lealtad es una variable recurrentemente estimulada para incrementar el valor de las empresas a través de la mejora e intensificación de las relaciones con sus clientes, lo mismo sucede cuando la empresa es de distribución, siendo la MDD y su éxito *uno de los activos más importantes con los que estas empresas cuentan para intensificar la lealtad de sus clientes* (Aaker y Joachimsthaler, 2000). Las compañías cuyas marcas cuentan con mayor lealtad que las de la competencia tienen una importante ventaja competitiva, incluyendo una difusión (*word of mouth*) positiva y, vinculado también a ello, un ahorro en la inversión de marketing (Agrawal, 1996), ya que el coste de incorporar un nuevo cliente es entre cinco (Sheth, 2001) seis veces mayor que el de retenerlo (Rosenberg y Czepiel,

1983). Además, una mayor lealtad a la empresa y a sus marcas permite reducir la sensibilidad al precio de los clientes respecto de sus marcas, permitiendo exigirles un mayor diferencial positivo de precio por ellas. La lealtad tiene más impacto en los beneficios de una empresa que la escala, la cuota de mercado, los costes unitarios y muchos otros factores habitualmente asociados con una ventaja competitiva. A medida que el cliente fortalece sus relaciones con una empresa, los beneficios de ésta suben. Y no un poco solamente: las compañías pueden ver incrementos de casi el 100% en sus beneficios tan sólo incrementando en un 5% su tasa de retención de clientes, como dimensionan Dick y Basu, quienes descubrieron, y más tarde corroboraron Reichheld y Teal, que los niveles de gasto de los clientes se incrementaron tanto más cuanto más tiempo permanecían leales a la marca (Dick y Basu, 1994; Reichheld y Teal, 2001). Son razones que impulsan a todas las empresas, tanto fabricantes como distribuidoras, a buscar la lealtad de sus clientes, búsqueda que, para el distribuidor, implica la diferenciación de sus establecimientos, surtido, precios, personalidad de la tienda y de sus marcas, en la búsqueda de un nicho de clientes fieles.

De entre la multitud de definiciones, es comúnmente aceptada la de Jacoby y Chestnut, según los cuales, la lealtad es *el comportamiento (compra) intencionado realizado a lo largo de un cierto tiempo por una unidad de decisión con respeto a una o más marcas de entre un conjunto de marcas alternativas, en función de un proceso psicológico (decisión, evaluación)* (Jacoby y Chestnut, 1978). De manera que la lealtad implica la intención (no basta con la conducta aleatoria), no independiente de los últimos actos de compra, de realizar un acto de compra. Implica una conducta de compra prolongada en el tiempo, no puntual, que puede ser continua (lealtad total), alternativa con otra/s marca/s (lealtad dividida) o cambiante (lealtad inestable). Implica que existan varias marcas entre las que elegir, aunque la lealtad no necesariamente está vinculada a una sola marca, sobre todo en productos de baja implicación, donde hay un set de productos aceptables (a los que se puede guardar simultáneamente cierto grado de lealtad en función de su *sustituibilidad*) y otro de no aceptables. Finalmente, la elección de las marcas a las que se presta lealtad es consecuencia de un periodo de aprendizaje durante el cual el consumidor adquiere un criterio interno en función de sus creencias, preferencias y de la evaluación del producto en base a valores intrínsecos y extrínsecos, como ya hemos visto, concluyendo en la

interiorización de un compromiso hacia la marca, elemento esencial de la lealtad (Jacoby y Kyner, 1973).

Otra línea académica evidenciada en la literatura refiere que *un consumidor es fiel a la marca cuando compra consistentemente una única marca* (Knox y Walker, 2001), es decir, es el comportamiento lo que representa y da medida de la lealtad, no el conjunto de juicios y valoraciones que conducen a una postura en relación con una marca. Esto implicaría que la compra habitual o rutinaria se consideraría lealtad (Foxall y Goldsmith, 1988), aunque otros autores creen que los compradores por inercia reaccionan a otras variables distintas a las que impulsan a los compradores leales, requiriendo otro tipo de acciones de marketing para incentivar su compra (Hoyer, 1984). Otros modelos sobre la lealtad a la marca, por ejemplo, el de Dick y Basu, presentan una *combinación de actitud relativa y recurrencia de visita al establecimiento* (Dick y Basu, 1994), aunque se alega que los dos últimos modelos excluyen la posibilidad de lealtad multimarca, admitiendo la lealtad a una sola marca, cuando la realidad parece decantarse por la lealtad compartida hacia varias marcas (Jacoby, 1971; Kennedy y Ehrenberg, 2001; Olson y Jacoby, 1974). Así, la lealtad multimarca sería la resultante del proceso en que el consumidor organiza las marcas conocidas de una categoría en regiones de aceptación, neutralidad y rechazo. Las marcas incluidas en la región de aceptación, aunque no sean las preferidas, pueden integrar el repertorio de lealtad.

Del mismo modo que la fidelización del cliente es más importante para las empresas que una venta aislada, los consumidores también se benefician del incremento del valor social y emocional y de la reducción en la percepción del riesgo asociada a la repetición de compra de marcas reconocidas. Los consumidores se benefician de la compra reiterada de MDD por el valor que estas representan como compra inteligente que maximiza la eficacia del precio pagado en la obtención de cantidad, variedad e incluso calidad (Goldsmith et al., 2010)

De acuerdo con el concepto de que la lealtad va más allá que el mero acto de compra, coincidimos con que la lealtad no se comprende como mero comportamiento de recompra, sino como una combinación de comportamiento y actitudes, como la vinculación fuerte con el establecimiento (Howard y Kerin, 2006). Pero también que la lealtad no es una

mera formulación teórica, sino que debe verse refrendada por un comportamiento positivo de compra para constituir, más allá de una mera especulación, auténtica lealtad; y que, por el contrario, la compra por inercia sí es la manifestación de una lealtad, por más que los valores estén menos claramente definidos en la mente del consumidor o más difusos sus juicios y valoraciones, dado que, obviamente, la recurrencia en la compra implica una satisfacción con la marca adquirida, satisfacción que es un precedente necesario para la lealtad según veremos más adelante; como también implica una necesaria actitud positiva hacia la marca que, para otros autores no estaría implícita en una repetición de compra (Amine y Shin, 2002; Baldinger y Robinson, 1996; Knox y Walker, 2001). Por esta razón, nos preguntamos cómo puede repetir sistemáticamente la compra a un producto o marca un individuo que no tenga actitud positiva hacia los mismos: otra cosa será que el individuo sea consciente de poseer esa actitud o capaz de expresarla explícitamente más allá de la recurrencia en la compra, por lo que la posición de estos autores parece, en exceso, sofisticada en el sentido lato de la palabra.

Para algunos autores, los incrementos en lealtad deberían traducirse en un *word of mouth* positivo, e incrementar volúmenes de compra, reduciendo a la vez los costes de retención que paga marketing (Zeithaml, 2000). Otras investigaciones empíricas vinculan la fidelidad bien con la cuota de mercado o con la rentabilidad de la empresa (Ehrenberg y Goodhardt, 2002; Fader y Schmittlein, 1993; Leverin Liljander, 2006). Estos estudios, generalmente han encontrado relaciones positivas cuando se trata de marcas con altas cuotas de mercado, dado que estas acaparan a la mayoría de compradores locales (y viceversa). Una explicación es que, con el tiempo y a medida que los compradores cambian de marca, un porcentaje de los mismos permanecen como consumidores de la nueva marca. Y dado que las grandes marcas ganan más de estos movimientos, también suben de cuota. Otra explicación es que los compradores podrían usar la popularidad de la marca con mucha cuota como un predictor o indicador de la calidad, acumulándose de este modo más compras por parte de los nuevos compradores (Caminal y Vives, 1996)

La importancia de generar un *WOM* positivo es crucial en la actualidad. Como resultado de los cambios sociales, tales como el declive en la confianza hacia las autoridades o la explosión de internet y otras formas de medios digitales, el panorama de comunicación que las empresas afrontan hoy está siendo esencialmente alterado y reestructurado. La

evidencia está abundantemente apoyada: el *word of mouth*, se ha constituido como el canal de comunicación más importante y efectivo, el que goza de mayor credibilidad.

Mc. Kinsey afirma que el *WOM* impulsa a dos tercios de las industrias (Dye, 2000), en tanto que Bain & Company (Reichheld, 2004) y la London School of Economics (Marsden et al., 2005) han publicado estudios que concluyen que *la defensa firme de una marca o empresa es uno de los mejores predictores del crecimiento en ventas*: las empresas que tienen mayores niveles de defensores a través de un buen *WOM*, como Asda, crecieron más que sus competidores en el periodo de 2003-2004, en tanto que las empresas con niveles bajos de *WOM* positiva o con altos niveles de *WOM* negativa, como Sainsbury's, crecieron más lentamente que sus competidores. Este no es un fenómeno aislado, sino una tendencia a largo plazo que reconocen tanto los investigadores como las empresas (Wasserman y Edwards, 2006). El *WOM* es la forma de contacto con el consumidor que evidencia la mayor capacidad de generar compromiso de su parte. El reto está, nuevamente, en medirlo, para lo cual hay investigadores que han desarrollado metodologías con tres fines principales: a) Comprender cómo funciona realmente el *WOM*, b) Planificar las actividades de marketing de manera que produzcan un *WOM* positivo y c) Trazar la efectividad de la actividad de marketing para verificar si se ha conseguido la defensa de la marca apetecida (Keller, 2007).

La medición de la lealtad es otro de los aspectos en que no hay acuerdo. Existen varios modelos de medición, ninguno de los cuales ha sido considerado concluyente por parte de la comunidad científica, y cuya metodología depende de la consideración que se haga del concepto de lealtad, de manera que los que se basan en la repetición como demostración de la lealtad asumirán que las compras pasadas son idóneas para predecir las futuras: son modelos estocásticos en los que los datos de penetración y compra media son la base de la predicción, si bien es una predicción condicionada por la probabilidad. De hecho, la probabilidad es un concepto clave para aquellos autores que consideran la influencia de un buen número de factores de difícil control y monitorización, lo que obliga a aceptar un considerable grado de incertidumbre en la predicción del comportamiento, que en todo caso es puramente estocástica (Bass, 1974). Recientemente destaca una propuesta de medición de lealtad en base a lo que algunos autores llaman la cuota de cartera, es decir, el

porcentaje de compras que un hogar realiza de MDD en relación con el total de compras de alimentación (Ngobo, 2011).

En cuanto a la lealtad compartida, requiere de una tasa mínima de recompra como porcentaje de todas las compras de un individuo. Dicha tasa mínima tampoco está consensuada, pero suele establecerse entre la mitad y dos tercios de las compras como mínimo, en un espacio de tiempo determinado (Cunningham, 1961). La duda que plantean estas mediciones es que no se distingue cuándo el comportamiento de repetición de compra es debido a la inercia, la baja implicación con el producto o marca o la minimización del esfuerzo de búsqueda o, por el contrario, es producto de un compromiso con la marca que pudiéramos considerar realmente como lealtad. No obstante, como ya dijimos, resulta difícil inferir falta de lealtad de un comportamiento de compra de producto / marca continuado en el contexto de un mercado moderno, lleno de variedad, alternativas y novedades a menudo presentadas como ofertas, aceptando lo cual, la duda es irrelevante.

Desde otro punto de vista, quienes piensan que la lealtad está influenciada por un número limitado de variables, han tenido más éxito en delimitar ciertas variables como necesarias y suficientes para evidenciar la existencia de lealtad, lo que no está en contradicción con la consideración de lealtad asociada a la repetición constante y estable de compra de producto marca, porque las motivaciones que conducen a ella y que son, lógicamente, indiciarias de lealtad son varias (Olson y Jacoby, 1974), habiendo autores que establecen cuales son tales motivaciones o variables, tales indicadores, en base a tipologías propuestas por ellos mismos (Knox y Walker, 2001).

5.3 Indicadores de la lealtad.

Hay un alto grado de acuerdo sobre la existencia de dos tipos de indicadores de la existencia de lealtad: los directos, como la percepción de las diferencias entre marcas, riesgo percibido, sensibilidad a la marca, valoración/proximidad respecto de la marca) y los indirectos, a través de predictores intermedios o antecedentes, como la implicación y la satisfacción (Amine, 1998). A continuación describimos algunos:

5.3.1 Indicadores indirectos

a) Implicación.

La implicación (*involvement*) es la relevancia que un producto tiene para un consumidor. La relación entre implicación y lealtad, aunque estadísticamente significativa, es débil (Amine, 1998; Knox y Walker, 2001). Para muchos autores, sin embargo, el concepto de implicación es importante por su relación con las actitudes hacia la publicidad, las gamas de productos y las marcas, el comportamiento de compra, la búsqueda de información, etc. (Miquel et al., 2002). Miquel Propone un modelo para ver la influencia de la implicación en las decisiones de compra, incorporando variables como grado de conocimiento, número de atributos a considerar en el momento de la compra, y capacidad del individuo para percibir diferencias entre las diferentes marcas ofertadas. La implicación no necesariamente está correlacionada con el consumo de MDD, pero sí otros factores que son predictores (*proxys*) de la implicación, como el número de productos y marcas conocidos, el grado de conocimiento de la categoría y la percepción de diferencias en estos productos. No obstante, gente muy involucrada y conocedora del producto puede inclinarse hacia las MDD si no aprecia diferencias de calidad entre las marcas, e igualmente gente sin conocimiento del producto ni implicación puede preferir marcas nacionales por puro marquismo. O, como dice Amine en el artículo ya, aunque la alta implicación no conllevaría necesariamente lealtad, parecería que la baja implicación sí sería síntoma de un bajo nivel de lealtad, ya que una baja implicación estaría asociada a bajos niveles de compromiso, a creencias y sentimientos débiles respecto de cualquier marca de la categoría.

Rothchild propuso que los consumidores más implicados, mostrando más interés en el tipo de producto y en la marca, buscan activamente más información (y saben más del mismo), y consideran mayor número de atributos en el proceso de toma de decisión (Kwon, 1990; Rothschild, 1977).

Las MDD de aquellos productos considerados como de baja implicación (de bajo riesgo percibido, poca innovación, de compra frecuente, etc.) serían más fácilmente aceptados por los consumidores (Dick et al., 1995), dado que los consumidores de productos menor implicación tienden a interesarse en la categoría, pero no en la marca, y consideran un número menor de atributos en su proceso de toma de decisión, de los cuales el precio es el más importante, por lo que serían estos consumidores los que preferirían las MDD. Por lo tanto, cuantas más diferencias identifique el consumidor entre los productos de la categoría y más valor les asigne, menos susceptible de expandirse serán las MDD en dicha categoría (Miquel et al., 2002).

Creemos, sin embargo, que ante el nivel de calidad, presencia y demás características que ofrecen la mayoría de los productos de alimentación existentes en el mercado y la baja implicación que parecen estar asociadas a una parte considerable de los mismos, el consumidor español es cada vez menos leal a las marcas, sean MF o MDD. Sobre ello, interesa ampliar el dato ya comentado cuando hablábamos de los aspectos legales: según el estudio *Fabricante y distribuidor* de TNS, el barómetro anual sobre la distribución española, en 2009 el consumidor español presenta una baja fidelidad a las marcas. Un 16.3% de los consumidores declaran no tener ninguna preferencia respecto a las marcas que consumen, si bien esta indiferencia hacia la marca elegida también varía dependiendo de las categorías: por ejemplo un 43 % de los encuestados declara no tener ninguna marca favorita cuando hablamos de caramelos y golosinas. Encontramos porcentajes también superiores a la media en otras categorías como utensilios de limpieza (33.1%) y bollería y pastelería industrial (35.8%), productos en los que la marca parece no tener gran relevancia. Pero, además, a pesar de que el 46% de los consumidores acostumbra a comprar siempre la misma marca, un 51% compraría otra marca si al acudir a su tienda no encontrara la habitual. Frente a los consumidores más fieles encontramos a aquellos que declaran no tener ninguna preferencia respecto a las marcas que consumen, un pequeño porcentaje del total (TNS, 2010). Es este un argumento que beneficia a las MDD, las cuales, de este modo, no deberían tener muchos problemas a la hora de limitar cada vez más el surtido de MF, ya que una gran parte de los consumidores, de no encontrar el producto (marca) buscado, optarían por otro cualquiera; y si no pudiera adquirir el que deseaba encontrar, lo más probable sería que se decantase por el más económico, normalmente el de MDD.

La lealtad a las MDD está fuertemente determinada por la lealtad al establecimiento: por ejemplo, cuando los consumidores de una MDD cambian de establecimiento, están fuertemente inclinados a comprar la MDD del nuevo establecimiento (Rao y Monroe, 1989). En esta línea, una actitud positiva del consumidor hacia la enseña y sus marcas es el resultado de la lealtad del consumidor (East, Robert et al., 2000), siendo los consumidores fieles a una marca menos sensibles al precio, lo que demuestra un mayor capital de marca o *brand equity* (Krishnamurthi y Raj, 1991).

Si bien es un conocimiento bastante asentado que la lealtad al establecimiento genera lealtad a la MDD (De Wulf et al., 2005), también hay literatura que aprecia que la lealtad a la MDD genera lealtad al establecimiento o enseña (Collins-Dodd y Lindley, 2003; Richardson, 1997), por lo que se puede decir que la lealtad a las MDD es lo mismo que la lealtad a la enseña (Martínez y Montaner, 2008). Analizando cuáles son los factores de imagen claves en la lealtad a una enseña, Semeijn observa tres que considera los más importantes: el diseño del establecimiento, el surtido y el servicio. La imagen de la enseña puede ser por tanto considerada un predictor importante de la actitud hacia una MDD (Semeijn et al., 2004).

En cuanto a la medición de la lealtad al inicio de la década de 2000 se han producido nuevos aportes. Ailawadi muestra que, al menos sobre el grupo de los grandes usuarios, la cuota de la MDD afecta significativamente a la que llama cuota de cartera (*share of wallet*), entendida como el porcentaje de la compra de MDD sobre el total de la compra familiar; este dato viene aportado por la información de panel, sobre la que Ailawadi realiza esta investigación, por lo que su medición es considerablemente precisa. Sin embargo, esta correlación se detiene cuando la cuota excede del 40% (Ailawadi et al., 2001). Posteriormente, Ngobo establece también el efecto entre la lealtad de los pequeños usuarios y la cuota relativa de MDD del establecimiento siempre y cuando esta cuota no exceda 1,98 veces la media del mercado, punto de inflexión en el que la lealtad comienza a descender (Ngobo, 2011).

b) Satisfacción.

Es el constructo más asociado a la lealtad. Por su importancia y la abundante literatura de la que ha sido objeto, le dedicaremos tratamiento específico en el punto 5.4.

5.3.2. Indicadores directos

Aunque ya hemos hablado de los riesgos, estos constituyen el antecedente directo de mayor relevancia. El riesgo percibido es un fenómeno específico del producto, siendo muy fuerte la relación entre éste y la percepción del compromiso con la marca, pues la lealtad a la marca sirve al consumidor para reducir el riesgo percibido (Roselius, 1971).

El compromiso con la marca ha sido contrastado como un buen predictor de la lealtad, influenciando positivamente la tasa de retención de clientes (Baldinger y Robinson, 1996). Este compromiso sería consecuencia, bien de otro compromiso, de índole afectiva (sentimientos o emociones hacia la marca) o bien de un compromiso de índole cognitiva cognitiva (basado en percepciones de riesgo o rendimiento respecto a la competencia), pudiendo serlo parcialmente de ambos (Amine, 1998). Parecería que el compromiso emocional podría ser más duradero y estable, ya que no depende tanto de la competencia, sino de la marca misma. Relacionado con este punto, comentar que existen estudios empíricos que relacionan las actitudes hacia la marca con la lealtad de modo que la evolución comportamental de consumidores con actitudes positivas sobre la marca tiende a aumentar su grado de lealtad y la evolución de los consumidores con actitudes negativas tiende a una disminución de la lealtad, ya sean previamente consumidores leales o no leales (Baldinger y Robinson, 1996).

5.4 La Satisfacción del consumidor.

Una de las definiciones más reconocidas por la literatura del constructo “Satisfacción del consumidor” es la que hace Richard Oliver: *la valoración de que una característica del*

producto o servicio, o del producto o servicio mismos, al ser consumidos, están aportando un nivel gratificante de cumplimiento de las expectativas, incluyendo niveles de sobrecumplimiento e incumplimiento (Oliver, 1998).

La satisfacción es, aún más que la implicación, el constructo más asociado a la lealtad por la literatura académica, si bien no deja de ser un impreciso predictor de la misma, porque aunque es necesaria a la hora de estimular la repetición de compra, no es suficiente para asegurar dicha repetición. Como tal factor necesario, es concurrente con otras variables directas como la cercanía o apreciación de la marca (sentimiento emocional que el consumidor desarrolla hacia una marca específica que expresa su cercanía psicológica hacia esa marca, constituyendo un juicio holístico o agregado sobre la marca, independientemente de sus atributos funcionales) o la sensibilidad (tendencia a usar la información de marca como criterio determinante del proceso de elección) hacia una marca (Kapferer y Laurent, 1993).

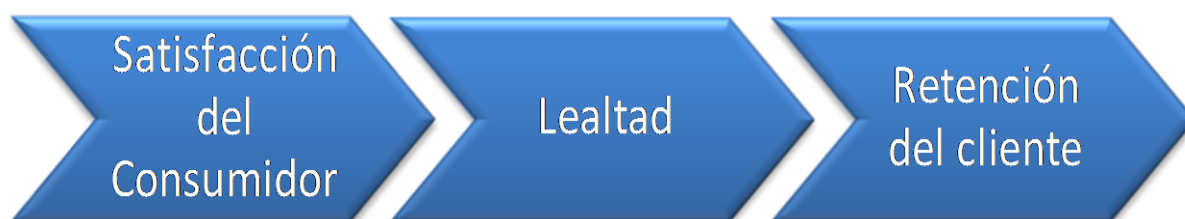
La satisfacción, en tanto que cumplimiento de las expectativas de cubrir una necesidad por parte del consumidor, *afecta significativamente la actitud del consumidor y su lealtad al establecimiento y la repetición de compra de producto, así como a un positivo WOM* (Matos y Vargas, 2008). Existen numerosos estudios centrados en la relación positiva entre satisfacción del cliente y lealtad, con investigadores considerando la satisfacción como uno de los antecedentes primarios de la lealtad, especialmente en negocios retail (Bloemer y Ruyter, 1999; Koo, 2003; Oliver, 1998). No obstante, pese a las expectativas que este constructo genera tanto del sentido común como de la investigación empírica para constituirse como un predictor fiable de la lealtad o fidelidad del consumidor, hay una creciente escuela de pensamiento que sugiere que no lo es (Hess y Story, 2005), como ya habíamos apuntado anteriormente: desde esta perspectiva, igualmente avalada por la lógica, es perfectamente posible ser un comprador satisfecho y no ser fiel.

Ciertamente, un consumidor satisfecho tiende a ser un consumidor fiel (Cronin Jr., et al., 2000), por lo que la satisfacción del mismo retornaría en forma de retención de cliente (Parasuraman y Zeithaml, 1991). Pero no siempre que hay satisfacción hay retención del cliente, por la intercepción de varios mecanismos, como la identificación personal, la fidelidad a un empleado especial o su lealtad al propio establecimiento (Oliver, 1998).

Podemos decir, en este sentido, que sin cuestionar que la satisfacción sea una condición necesaria para la lealtad, no sería, en cambio, una condición suficiente para la misma. En todo caso, es necesario entender los deseos clave de la satisfacción del consumidor para controlar la influencia de dichos mecanismos y aclarar la relación entre satisfacción y retención. Y en este momento, es necesario considerar también el valor del cliente o *customer value* (Cronin Jr., et al., 2000).

La relación existe, desde luego: la satisfacción del consumidor está directamente relacionada con la retención del cliente, razón por la cual se la considera como el mayor indicio de la lealtad del consumidor (Kristensen et al., 2001; Oliver, 2010; Westlund et al., 2001). Es un factor crucial para muchos autores, dado que la lealtad es el mayor indicador, a su vez, de la retención de clientes (Dick y Basu, 1994; Storbacka et al., 1994), y la retención es crítica para el éxito financiero a largo plazo en cualquier organización (Reichheld y Sasser, 1990; Rust et al., 1995; Rust y Oliver, 1994; Storbacka et al., 1994). Gráficamente, el proceso sería como sigue:

Gráfico 25. Modelo de Rust, Oliver, Storbacka y Reicheld – Satisfacción / Lealtad.



Fuente: Elaboración propia a partir de Rust et al. 1994.

Hoyer y MacInnis basan su definición de la retención del cliente en la satisfacción y en la necesidad de desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes. Los clientes satisfechos son menos costosos de retener y menos sensibles a los cambios de precio, y proporcionan una publicidad a base de *WOM* positivo. Por lo tanto, las organizaciones que satisfacen consistentemente a sus clientes disfrutan de una mayor retención y de mayor rentabilidad (Hoyer y MacInnis, 2008). Otros autores, como Dubrovski, piensan que el constructo

satisfacción del consumidor goza de la posición principal en la teoría de marketing, basándose en la premisa de que el beneficio se obtiene a través del proceso de satisfacer las necesidades del consumidor o, lo que es lo mismo, lograr su satisfacción. Los investigadores confirman continuamente correlaciones significativas entre la satisfacción y la repetición de compra, la mayor lealtad y la difusión de una opinión positiva sobre el producto.

Dubrovski describe un modelo de toma de decisiones del consumidor, con cinco fases (Dubrovski, 2001):

- 1) Fase de percepción del producto
- 2) Fase de la estimación del valor del producto (donde se produce ese acto transaccional en que se ponderan ventajas e inconvenientes).
- 3) Comparación del valor de diferentes productos, que conduce a la decisión.
- 4) Fase de la acción (materialización de la decisión).
- 5) Estado emocional del consumidor tras la fase de acción (satisfacción con el producto).

Donde el último factor es el que enlaza la experiencia de compra actual con la compra siguiente.

Además, el constructo satisfacción del consumidor es un principio primordial de las filosofías de calidad y los instrumentos de gestión de la calidad.

El modelo de Dirección de Deming describe siete constructos que conducen a la satisfacción del consumidor (Deming, 2000) definiendo él mismo la calidad en términos de satisfacción de las necesidades actuales y futuras del consumidor.

Otros autores sitúan la satisfacción del consumidor en el centro del sistema de Dirección Técnica de la Calidad (Krajewski y Ritzman, 2002), conocido por su acrónimo anglosajón TQM³⁰. El despliegue funcional de los sistemas de calidad, incluyendo naturalmente los descritos por la norma ISO 9000 y sus derivadas sectoriales, que describen la satisfacción del consumidor como principio número uno (Kärtha, 2002), proporcionan una metodología

³⁰ Technical Quality Management, o sistema de calidad total, como también se le ha venido denominando.

para interpretar los requerimientos del cliente en cuanto al diseño del producto o servicio, siendo el dato clave aquel que se refiere a la satisfacción del consumidor (Hauser y Clausing, 1988). El objetivo más importante de la Fundación Europea para la Dirección de la Calidad es la satisfacción del consumidor (Brown et al., 2005). Al decir de una mayoría de autores, la satisfacción del consumidor debería ser el constructo central de cualquier modelo desarrollado para medir la retención del cliente. El modelo de valores concurrentes se refiere a la satisfacción del consumidor en términos de su imperativo competitivo e incluye una perspectiva de evaluación global (Quinn, 1988). El de Hoja de Resultados Equilibrada contiene una perspectiva cliente (Kaplan y Norton, 1996). Ambos modelos destacan la importancia de la satisfacción del consumidor para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

Importancia, en todo caso: no relación inmediata causa-efecto. A sensu contrario, el constructo que sí modifica concluyentemente la conducta del consumidor cambiando, además, sus motivaciones y el concepto de las marcas o servicios hacia los que se orienta, es la insatisfacción. Específicamente, la insatisfacción no subsanada sí que es un factor directo de ruptura de la lealtad, como veremos más adelante.

La experiencia de cliente es otro de los elementos que generan satisfacción. Siguiendo a Grewal y Kumar podemos destacar cinco macro factores clave en la experiencia de cliente (Grewal y Kumar, 2009) la experiencia del Precio, de la Promoción, del Merchandising, de la Cadena de Suministro o *Supply Chain* y del Punto de Venta. No hay alusión alguna, por su parte, al comportamiento positivo de los empleados como factor que impacte en la experiencia de cliente. Desde luego sí que existen indicadores de que la afabilidad y la atención del personal mejoran la experiencia de compra, manifestada en una actitud más favorable hacia los productos vendidos y la calidad del servicio: los consumidores tienen una percepción más favorable a la imagen de la enseña cuando se les da un servicio altamente personalizado (Hu y Jasper, 2006; Sulek y Lind, 1995).

Aunque varíe en la literatura académica la intensidad con la que se considera que cada atributo contribuye a una experiencia de cliente positiva, lo que está claro es que para una tal experiencia de compra se requiere, por parte de la empresa, el cumplimiento de la promesa, escuchar y preocuparse sinceramente por el cliente, resolver los problemas al

primer contacto o mantener dicho contacto si así se ha comprometido, aportar medios para ayudar a los clientes a resolver sus necesidades y conocer a fondo los propios productos o servicios. Además, para evitar atributos que contribuyan a una experiencia negativa, es necesario contar con empleados que no incurran en ellos. Por eso, la implicación de los empleados es crucial en una estrategia de experiencia del cliente o *customer experience*, entre otras cosas porque los empleados son los mediadores entre la información que aporta el cliente y la empresa (Lutz y Foong, 2008)

Por el contrario, los siguientes atributos contribuyen a una experiencia negativa: no entender las necesidades del cliente, no conocer los propios productos, servicios y políticas, no tener autoridad para resolver la situación al primer contacto, seguir procedimientos confusos o que planteen barreras y mantener un comportamiento grosero y descortés (Lutz, 2008). Otros autores analizan la experiencia del cliente centrándose en otros factores como: metas, expectativas e información, memoria, implicación, influencias, atmósfera (diseño y ambiente, sobre todo), opciones y surtido (Puccinelli et al., 2009).

¿Existen distintas formas en las que el consumidor experimenta satisfacción? ¿Podemos hablar de un concepto único de satisfacción?

Aunque el nivel de satisfacción experimentado por los consumidores tiene un componente emocional y racional, cuando se trata de servicios prima más el componente emocional, en tanto que en el entorno de un establecimiento tiene más influencia el componente racional, salvo en aquellos casos en que se ha creado una alta expectativa en la mente del consumidor y esta se ve defraudada (generando insatisfacción). De ahí que sea prudente generar, desde el marketing de la enseña, expectativas que puedan ser cumplidas (Burns y Neisner, 2006). Estos hallazgos difieren de los de Ueltschy y Krampf, que observaron un mayor grado de importancia para la reacción emocional (Ueltschy y Krampf, 2001) y los de Sherrel, que observaron valores significativos sólo para reacciones emocionales (Alford y Sherrell, 1996). Los hallazgos, por tanto, sugieren que las emociones pueden jugar un rol menor en el nivel de satisfacción experimentado por los consumidores en un entorno de retail que en un entorno de servicios, pero que, probablemente, aún en un nivel bajo de satisfacción, los impulsos emocionales van a tener mayor relevancia en la respuesta que los racionales cuando se producen.

En un meta estudio que revisa 86 artículos, se evidencia el claro efecto que tiene la calidad de servicio sobre la satisfacción del consumidor, la actitud de lealtad y la intención de compra, siendo los dos últimos indicadores críticos de la relación de un cliente con la enseña, por lo que deben ser muy tenidos en cuenta por cualquier empresa que desee establecer relaciones duraderas con los consumidores (Carrillat et al., 2009) y generar un *lifetime value*³¹.

La satisfacción del cliente está también relacionada con su actitud inicial hacia el establecimiento (o incluso sólo hacia el tipo de establecimiento). Un estudio profundiza en la idea de auto congruencia, es decir, de la sensación positiva que un consumidor tiene respecto de un establecimiento al hallar concomitancias en su estilo respecto de su propia personalidad o, dicho de otra forma, el cómo siente una persona que “encaja” comprando dentro de ese establecimiento (la primera impresión que el consumidor se hace sobre ello). Y aquí es más importante la congruencia con la imagen que el consumidor tiene de sí mismo que la congruencia con su imagen real. Este aspecto marca futuros comportamientos del cliente (Ibrahim y Najjar, 2008).

Pero, al igual que sucede con la satisfacción hacia una marca, es importante destacar que la satisfacción general con un establecimiento no influye significativamente en la lealtad a ese establecimiento. La lealtad a su establecimiento habitual está condicionada por otros factores contextuales, como pertenencia a clubes de fidelización, distancia desde el domicilio, preferencia de determinados productos propios de ese establecimiento (por ejemplo, frescos), precio, señalización del establecimiento o nivel de atención y asistencia del personal.

El efecto de atención del personal tiene influencia tanto en la satisfacción del consumidor como en su lealtad, si bien la influencia parece ser pequeña, de modo que no se puede decir que condiciona una u otra, pero sí que las refuerza (Miranda et al., 2005). Afirmación, esta última, coherente en un modelo de distribución mayoritariamente de libre-servicio.

³¹ Término anglosajón acuñado en el entorno del marketing que podría traducirse como *valor del cliente durante su ciclo de vida* o *durante su tiempo de vida*. Hace referencia al valor que, para una empresa, aporta un cliente no sólo examinado desde sus compras aisladas, sino durante todo el tiempo en que dura su asiduidad como cliente de la empresa, buscándose, a ser posible, que dure toda su vida.

Naturalmente, la satisfacción tiene un claro componente cultural, por lo que las motivaciones y resortes emocionales (los *drivers*) que subyacen tras ella cambian de país a país. Por ejemplo, para el consumidor chino es más importante la infraestructura del establecimiento (dotación, presencia de escaleras y rampas, servicios, etc.) que el surtido o el precio, como sería normal en un consumidor occidental (Lu et al., 2007). De igual modo, también existe un componente social: por ejemplo, los *drivers* de la satisfacción son distintos para clientes que saben lo que quieren que para clientes indecisos... De hecho, el factor clave para la satisfacción (y para la generación de un *WOM* positivo) de los clientes indecisos es la interacción personal (Lutz y Foong, 2008).

Igualmente, los *drivers* cambian según el canal que se examine. El estudio de Pollak de 2009 evidencia que el HSMQ (*Hierarchical Service Quality Model*) resulta un instrumento válido para valorar la calidad de servicio y hacerla predictor de la satisfacción del cliente y la fidelidad, pero que la significación de las distintas dimensiones de servicio varían según el tipo de servicio de que se trate (Pollack, 2009).

Una visión global de la satisfacción del consumidor y su conexión con otros constructos nos llevaría a las siguientes relaciones:

5.4.1. Relación trato del personal - satisfacción - lealtad.

Tanto la sabiduría popular como la intuición relacionarían la satisfacción del cliente (o consumidor) como un factor importante en la lealtad del mismo a un establecimiento. A su vez, la satisfacción del cliente está, en gran medida, vinculada al trato del personal (por esta razón decíamos que actuaba como precursor de la lealtad).

La satisfacción del consumidor, por tanto, está vinculada con la lealtad del mismo (Bloemer y Odekerken-Schroder, 2002; Bloemer y Ruyter, 1998). Para estos autores, el factor satisfacción opera en un círculo virtuoso, que prosigue impactando en la confianza, lo que llega al compromiso y, finalmente, a un mayor *WOM*, una intención de compra incrementada y una menor sensibilidad al precio.

5.4.2. Relación orientación comercial de los empleados - satisfacción - resultados.

La literatura cuenta con estudios sobre significativos casos reales que vinculan la orientación comercial de los empleados con la satisfacción de los clientes y, a consecuencia de ésta, con un incremento de los resultados económicos de la empresa. Por ejemplo, el caso de Sears and Roebuck, donde un programa de enfoque al cliente por parte de la organización y de sus empleados (que incluía formación permanente de los mismos y potenciación de los más válidos) consiguió dar la vuelta al panorama de pérdidas de este gran operador (Rucci et al., 1998). Los resultados se evidencian en dos áreas: reducción de costes e incremento en la satisfacción de los clientes, ambos conducentes a una mejora en los beneficios de la empresa.

5.4.3. Relación calidad percibida - satisfacción del consumidor - incremento de clientes y ventas.

Recordemos en qué medida la calidad percibida influye en la satisfacción del consumidor. Desde el punto de vista de su relación con este constructo, podemos definir la calidad como la suma de evaluaciones afectivas por parte de cada cliente sobre un objeto o actitud que le genera satisfacción (Wicks y Roethlein, 2009).

La calidad percibida y el grado de satisfacción del consumidor tienen una relación con el tráfico en el establecimiento y con los ingresos. Pero esta relación de la calidad percibida con los resultados a través de la satisfacción está más vinculada a dos mecanismos primarios no relacionados directamente con el producto: el Merchandising y el Servicio, entendido como la atención que el personal dispensa al cliente (Babakus et al., 2004). En este segundo caso, los mecanismos de producción y operaciones (reducción de las devoluciones, quejas y del tiempo dedicado a solucionar los problemas con los productos) son eficiencias que mejoran el resultado financiero, reduciendo pérdidas derivadas del error, configuran la calidad, reducen el despilfarro y producen eficiencias operacionales al

ajustar y mejorar los procesos. Así se obtiene una reducción de costes y un incremento en la confianza en el producto, lo que lo convierte en más atractivo para los clientes (Hardie y Walsh, 1994; Rust y Zaborik, 1993) y se traduce, a su vez, en un incremento en las ventas y en ganancia de clientela.

5.4.4. Relación - prestigio y posición ética de la enseña - satisfacción del consumidor - lealtad.

La lealtad también está vinculada a la presencia y a la posición ética de la enseña, que también se traduce en satisfacción del consumidor: como la que resulta consecuencia del prestigio adquirido por Ward & Co, la primera compañía americana en garantizar la devolución del dinero si el cliente no está satisfecho, y posteriormente la empresa que afrontó su compromiso con los consumidores, con el advenimiento de la fórmula de bajos precios del Discount, adquiriendo liderazgo en costes y ofreciendo a sus consumidores Siempre Precio Bajo ³² (Brennan y Lundsten, 2000). En España, ya es una tradición la facilidad de El Corte Inglés para devolver, sin demasiados requisitos, la mercancía vendida que no satisface al consumidor, o la política de Siempre Precio Bajo de Mercadona, que sin duda algo ha tenido que ver con los magníficos resultados que esta enseña viene obteniendo año tras año.

La Imagen Corporativa es otro de los parámetros estudiados. Este factor no es directamente decisivo en la lealtad de los clientes, pero según el modelo replicado de Hart (respecto al de Andreassen y Lindestadt), sí lo es con respecto a la satisfacción, que a su vez tiene influencia significativa en la lealtad del cliente (Hart y Rosenberger, 2004).

Igualmente, la visión de negocio, si es correcta y está bien formulada y si además está explicitada en el establecimiento, involucrará más al empleado y motivará más al cliente, incrementando la satisfacción de ambos (Kantabutra y Avery, 2007).

³² S.P.B. en nuestro país, EDLP en los países anglófonos, acrónimo de *Every Day Low Price*

5.4.5. Relación formación del personal - satisfacción del empleado - satisfacción del consumidor.

La gestión autónoma y creativa de los empleados tiende a la consecución de un personal más capaz y más próximo a las necesidades del consumidor, reforzando así su lealtad. El *coaching* se ha revelado un elemento clave para este fin. De hecho, hay empresas que tienen una cultura de coaching permanentemente implantada, como IKEA, Virgin o Semco. La literatura científica también aporta ejemplos o experimentos de cómo el coaching desarrolla las habilidades de los empleados (tanto las no-técnicas como las técnicas) e incrementa su satisfacción y su implicación en la empresa (Rowold y Heinitz, 2007).

Otros casos de éxito, en operadores de menor escala son los de Dayton's, Fairfield Inn y Au bon Pain, como describe el artículo de Schlesinger, donde también propone estrategias para implementar programas de formación que impacten sobre los resultados de las empresas (Schlesinger y Heskett, 1991).

Existe abundante literatura sobre la importancia de la satisfacción del consumidor en establecimientos clásicos. Por ejemplo, de Wal-Mart se dice que los factores de su éxito han sido emplear técnicas de marketing de nicho y mejora de la distribución, un contacto cercano a los clientes, centrarse en su misión primaria, motivación de los empleados, tecnología y un personal directivo orientados hacia las oportunidades. Todas ellas, directa o indirectamente, están vinculadas a la satisfacción del consumidor (Ballard y Langrehr, 1993). Otro ejemplo es el de ASDA, que hacia mitad de los 80 realiza un programa de mejora con el objetivo de hacer más grata la visita de compra del consumidor. El programa incluyó cuatro fases: concienciación del personal, formación, entrenamiento y seguimiento de la implantación. Fue un éxito medido y avalado por un incremento de la lealtad del cliente, además de obtener una reducción de las quejas contra el personal y una reducción de la rotación del mismo (Davies, 2011).

Pero también hay referencias a este aspecto en la compra *on line*, en donde la satisfacción del consumidor viene condicionada por el grado de interacción y la calidad y cantidad de información que ofrece la tienda on line (Ballantine, 2005). En esta línea de razonamiento,

se ha verificado que los consumidores que realizan compras en canales físicos y digitales (ambos) tienden a gastar más, son más leales y repiten compra con más frecuencia, como resultado de una mayor satisfacción de consumidor. El hecho de que para muchos consumidores el canal de compra preferido varíe según el tipo de compra acentúa la satisfacción, reforzando los comportamientos descritos.

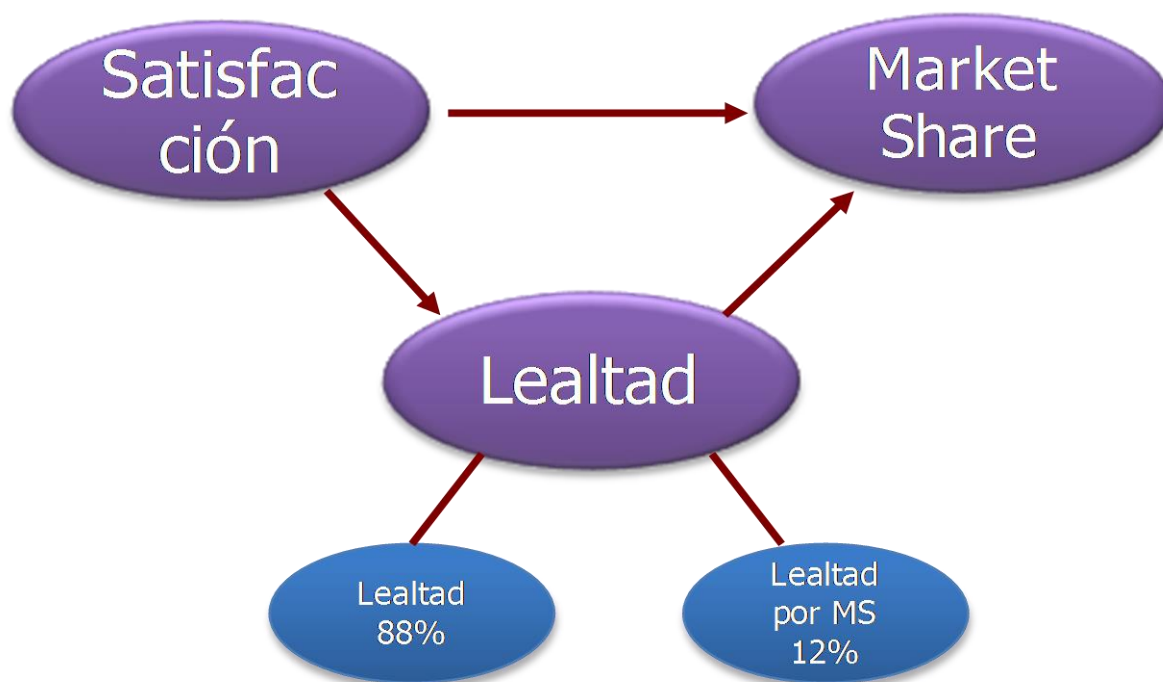
En distintos negocios, las claves giran siempre en torno a la satisfacción del consumidor y, con frecuencia, se atribuye una vinculación de este factor con la satisfacción y formación de los empleados. Por ejemplo, en un programa de mejora de calidad de Bank of America, los ejes de cambio fueron: 1. Colocar al cliente en primer lugar. 2. Respetar, reconocer y recompensar a la gente, incluyendo clientes y empleados. 3. Sacar el máximo partido a la tecnología. 4. Compartir nuestra estrategia, reforzar nuestro equipo (Beck, 1987).

Adicionalmente, vivimos tiempos de cambios acelerados, cambios que afectan a nuestros consumidores finales alterando sus preferencias, percepciones y hábitos de consumo. Las organizaciones abordan programas de CRM para adecuarse mejor a los cambios y adaptarse en todo momento a las necesidades de su clientela. Pero no siempre tienen en cuenta cómo los cambios afectan a sus propios empleados y cómo estos son contribuyentes necesarios del éxito de los programas CRM. Estudios como el de Phillips detectan posible correlación entre el compromiso de los empleados a la iniciativa de CRM y su éxito (Shum et al., 2008).

5.4.6. Modelos que contemplan los vínculos entre satisfacción y lealtad.

La mayoría de los modelos que vinculan satisfacción y lealtad atribuyen una correlación positiva entre ambos, difiriendo sus resultados en la consideración de la fortaleza del vínculo (Babich, 1992; Bloemer y Ruyter, 1998; Churchill Jr. y Surprenant, 1982; Hallowell, 1996; Homburg y Giering, 2000; Lam et al., 2004; Oliver, 2010). Pese a ello, también existen modelos controvertidos, como el modelo propuesto por Keiningham et al. (2006):

Gráfico 26. Ilustración del modelo de Satisfacción / Lealtad de Keiningham.



Fuente: Elaboración propia a partir de Keiningham 2006.

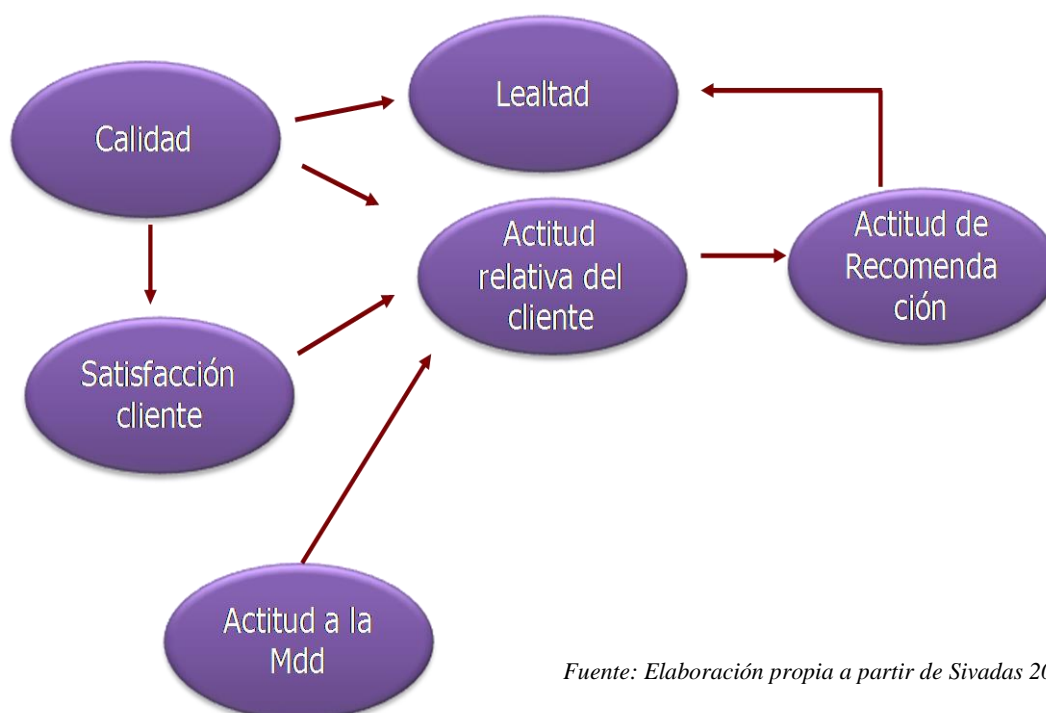
- a) Se confirman que existe relación entre lealtad y cuota de mercado, lo que es coherente con estudios realizados en otros sectores (Reinartz y Kumar, 2003).
- b) También existe una significativa relación entre satisfacción y lealtad. Pero no en la dirección esperada: los incrementos en la satisfacción van aparejados con decrementos de lealtad, tal vez porque la repetición indefinida del mismo producto o marca acaba cansando, o porque la euforia inicial con una nueva marca se va moderando con la repetición.
- c) No hay relación directa, sorprendentemente, entre satisfacción y cuota de mercado. Existen factores socio-culturales (como la pertenencia a un grupo, el status etc.) que pueden invitar a un comprador satisfecho a comprar otras marcas regularmente. Esto no significa que la relación no exista: fidelidad y satisfacción podrían interactuar, y así, la satisfacción podría ser un moderador. O bien cabría interpretar que la fidelidad actúa como mediador entre la satisfacción y la cuota de mercado.

- d) Las covariables “tipo de retailer” o “categoría” está relacionada tanto con la satisfacción del consumidor como con la fidelidad, pero no con la cuota de mercado, que variaría según las categorías si estas exhiben niveles de concentración diferentes (lo que no sería el caso en mercados estables, como los que representan los retailers examinados en este estudio). Pero no es sorprendente que existan estas diferencias, pues los retailers son diferentes unos de otros en muchos aspectos.

Este estudio tiene relevancia adicional no sólo por lo antedicho, sino por evidenciar dos de las premisas asociadas al presente trabajo: la insuficiencia de la satisfacción como predictor de lealtad y la necesidad de abordar el análisis considerando enseñas (retailers) y categorías específicas.

Para otros modelos, como el de Sivadas, que analiza la cuestión en el contexto de un establecimiento retail (Sivadas y Baker-Prewitt, 2000), la calidad del servicio influye en la satisfacción y la lealtad hacia un establecimiento (entendida como cuota de visitas al mismo por parte un mismo consumidor). A su vez, la actitud relativa del cliente viene dada por la satisfacción y la calidad de servicio, y revierte en la probabilidad de recomendación.

Gráfico 27. Modelo de Satisfacción / Lealtad de Sivadas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Sivadas 2000.

Así, la llave de la retención del cliente parece ser estimular una actitud relativa favorable en los clientes, lo que se puede hacer asegurando la satisfacción del consumidor y mejorando la calidad de servicio. En este modelo, la satisfacción no tiene una influencia directa en la lealtad, sino sólo en la actitud favorable de los clientes. No pretende, por lo tanto, deducir de ella un predictor directo de lealtad.

La calidad del servicio deviene así un influenciador de la actitud relativa del cliente y, más importante aún, capaz de estimular la recomendación del establecimiento a terceras personas. Además, los consumidores que están más inclinados a recomendar el establecimiento a otros también tienen más tendencia a repetir ellos mismos compra en ese establecimiento.

Finalmente, ni la actitud relativa ni la actitud hacia la marca del establecimiento están correlacionadas con la asiduidad en la visita de compra al mismo³³, ni tampoco la actitud relativa está correlacionada con la lealtad (otros factores, como el precio, están seguramente desvirtuando este vínculo). Y tampoco la satisfacción en sí misma se traduce en lealtad, sino que se convierte en un precursor de la misma, al estimular la recomendación en terceros y reforzar así la propia repetición (para lo cual deben estar satisfechos con el establecimiento y tener una actitud general positiva).

Otros modelos, menos ambiciosos en cuanto alcance, examinan la cuestión desde distintos sectores de mercado, aportando también una variable cultural. En Noruega, un estudio revela que el efecto de la calidad de servicio en la satisfacción de los consumidores es más intenso en el sector de muebles que en el de alimentación (Solvang, 2007). Por otro lado, la lealtad es más importante como predictor de la repetición de compra en alimentación que en amueblamiento (posiblemente debido a la mayor frecuencia natural de compra de aquellos productos).

Llaman la atención algunos modelos que tratan de vincular la satisfacción del empleado con la satisfacción del cliente, por sus inesperadas conclusiones. Empecemos diciendo que la literatura clásica sobre esta materia (Bloemer y Odekerken-Schroder, 2002) describe el recorrido desde la satisfacción del empleado hasta la mejora de resultados como un círculo virtuoso que comienza con la satisfacción de los empleados respecto a un clima de servicio

³³ Variable que llamaremos, cuando analicemos nuestro propio modelo, fidelidad.

de la organización, que incrementa la satisfacción del consumidor y, finalmente, la lealtad al establecimiento, lo que se espera conduzca finalmente a mejores resultados de negocio. Es la línea descrita por *Heskett* en su artículo *Putting the service Profit chain to work* (Heskett et al., 1994).

Sin embargo, estudios empíricos parecen contradecir la idea ampliamente aceptada en la literatura de *Management*, *Total Quality Management* y *Human Resources Management* respecto de que la satisfacción del empleado y su lealtad son predictores de una mayor productividad, eficiencia y beneficios del establecimiento. Por ejemplo, Silvestro muestra cómo cuanto menos satisfechos están los empleados, mayor es el beneficio de la empresa. La lealtad del empleado, medida como tiempo de servicio, también está inversamente correlacionada con productividad y beneficio (Silvestro, 2002). Este dato resulta contradictorio con la intuición, y puede deberse a la realización del estudio sobre muestras no representativas de distintos tipos de establecimiento (según reconoce el mismo autor), así como el hecho de vincular lealtad a tiempo de servicio, lo que en ocasiones puede ser contraproducente. El mismo autor reconoce, igualmente, que la presión para maximizar la eficiencia del establecimiento puede llevar a disfunciones de gestión dentro del mismo. Pero deja dañada la aportación de Heskett sobre la cadena de valor del servicio, ya que, si bien muestra correlaciones entre beneficio, fidelidad y satisfacción del cliente, valor del servicio, calidad del servicio y productividad, no hay correlación positiva entre la satisfacción del empleado y la fidelidad, **sino al contrario**: existe correlación positiva entre la insatisfacción del empleado y el beneficio del establecimiento (Silvestro y Cross, 2000).

Revisando las tesis de Silvestro, Keiningham corrobora que no hay relación entre satisfacción del empleado con satisfacción del consumidor, ni entre satisfacción del empleado con los resultados financieros, como tampoco, sorprendentemente, la que vincula satisfacción del cliente con ventas y con resultados financieros; lo que para el autor implica que los modelos existentes no explican la realidad, requiriéndose nuevos modelos que incorporen o relacionen otros factores (Keiningham et al., 2006).

Sin embargo, aunque no parece existir relación entre la satisfacción de los empleados y la rentabilidad del establecimiento cuando el tamaño del establecimiento es grande, cuando

tiene un tamaño controlable, la relación sí se aprecia de manera significativa (Keiningham et al., 2007).

Otra evolución de la propuesta del círculo virtuoso (elaborada por Heskett también), es la que vincula la satisfacción del empleado a la satisfacción del cliente. Esta, junto a la lealtad, son los cimientos del *Lifetime Value* del cliente. Si a esta perspectiva añadimos el despliegue de medios técnicos con los que el marketing cuenta en la actualidad, tendremos una visión más elaborada de los clientes distinguiendo según su nivel de implicación, en:

- a. Clientes fieles (repiten compra)
- b. Comprometidos (dispuestos a hablar a otros del producto o servicio)
- c. Apóstoles (dispuestos a convencer a otros de usar el producto o servicio)
- d. Propietarios (dispuestos a recomendar mejoras del producto o servicio)

A la vista de ello, es cada vez más crucial identificar y cuidar a los apóstoles y propietarios de nuestra cartera de clientes e incrementar su número (Heskett, 2002).

Actualmente, manteniendo la importancia que tiene el factor humano en el resultado del negocio, se ha evolucionado fijando el centro de la atención no en la satisfacción del empleado (que connota saciedad), sino en el concepto de compromiso del mismo (que connota energía). La medida del compromiso también debe ser distinta a la de satisfacción típicamente empleada en el pasado. Los sentimientos de compromiso del empleado están significativamente relacionados con la satisfacción del consumidor, y podrían tener también influencia en temas como innovación y seguridad. Las compañías que más probablemente pueden obtener el compromiso de sus empleados son aquellas que los consideran una fuente de ventajas competitivas, y que entienden que la motivación al compromiso de los empleados requiere atención a temas como confianza, justicia y excelencia en su captación y en el liderazgo, proporcionando los modelos de referencia a seguir (o *rol models*) adecuados.

El compromiso es mutuo: las compañías también deben preguntarse en qué se comprometen con sus empleados para que ellos se comprometan con la compañía y

obtener así la satisfacción del consumidor y las mejoras en cuota y financieras subsiguientes (Schneider et al., 2009).

En todo caso, fuera del ámbito académico, la literatura sigue aportando ejemplos de cómo situaciones de pérdidas de ventas y beneficio han sido rectificadas mediante entrenamiento del personal en creatividad y autonomía, por lo que, en este ámbito, la mejora del personal sí evidencia relación directa con los resultados (Pollitt et al., 2007). O, cuando en una entrevista Paul Polman, *CFO* de Nestlé, valora la implantación de programas de respuesta al consumidor (*consumer response*) como una herramienta de probada eficacia para obtener crecimiento en la categoría y fidelidad en los clientes, diciendo: *Una buena estrategia o idea no basta. Los resultados dependen de la calidad de la ejecución: en nuestro negocio, el éxito viene en un 10% de la mano de la estrategia y en un 90% de la mano de la ejecución*, de manera que la influencia de los recursos humanos se reconoce en criterios clave para el éxito de una empresa (Polman et al., 2006).

Por último, destacar la aparente doble contradicción: de un lado, es comúnmente creído (o al menos propagado) que los empleados son un valor fundamental para la empresa. La primera paradoja es la carencia de correlación de su satisfacción con la del cliente, como hemos visto en algunos estudios. La segunda es que, de ser cierto lo que se cree o se dice, el valor de los empleados es capital en el éxito de una empresa. Por tanto, sorprende que no haya un presupuesto específico en las empresas para velar por el bienestar del empleado, a sabiendas de que su malestar puede generar la defección de clientes (Woolen, 2011) y que, en épocas de crisis, el capital humano que tanto se pondera sea el primer foco de recorte de gastos mediante el despido.

5.4.7. La satisfacción del personal y la lealtad.

Hemos incluido este apartado por parecer que la satisfacción del empleado debiera ser un precursor, por puro sentido común, de la lealtad del cliente, pero sorprendidos de la correlación negativa entre satisfacción del empleado y beneficios del establecimiento.

Si la correlación entre satisfacción de empleado y resultados no está clara, sí que parece estarlo la correlación entre la satisfacción del empleado y la del cliente: hay estudios que corroboran la misma con significación estadística (Burns y Neisner, 2006; Burke et al., 2005). En este test, los clientes reportaron mayor satisfacción respecto al servicio recibido en aquellos establecimientos cuyos empleados tenían mayor índice de satisfacción (y mayor volumen de trabajo realizado).

Estudios anteriores han distinguido la fidelidad del empleado de la fidelidad del consumidor al establecimiento, apareciendo la primera como precursora (*proxy*) de la segunda (Reynolds y Beatty, 1999). La orientación al mercado de los empleados de servicio es crucial para la lealtad de los consumidores según Burns (Burns y Neisner, 2006). Sus resultados indican que la acción de los empleados aportando algún tipo de valor añadido para el cliente (*customer value*) en su relación con el mismo, particularmente durante los que Burns llama “los momentos de la verdad” influye significativamente en la satisfacción global de los clientes. De ahí que considere que el respaldo, el pago con acciones de la empresa o los incentivos económicos y psicosociológicos contribuyen efectivamente al desempeño de los empleados y, por tanto, a la satisfacción del consumidor, y que son medios válidos para incentivar este tipo de conductas en los empleados, a fin de fidelizar al cliente en el transcurso de esos críticos “momentos de la verdad”.

Desde una u otra perspectiva, está extendida la opinión de que uno de los determinantes clave de la satisfacción en un servicio es la actitud del personal de contacto con los clientes (Heskett, 2002; Parasuraman et al., 1991). Y, en el caso productos, incluidos los de MDD alimentarias, como nos recordaba Fitzsimmons, siempre hay una componente de servicio (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2008), por lo que podemos considerar que la relación es aplicable, aunque con distinta intensidad, a los productos MDD. Esta relación la sintetizó John Smith, ex CEO de Marriot Corporation, de la siguiente manera: *Tus clientes no pueden estar felices mientras son servidos por empleados infelices*³⁴. Y uno de los determinantes clave del comportamiento del empleado es el comportamiento de su jefe.

³⁴ Artículo disponible en:

http://74.125.155.132/scholar?q=cache:MoehNJ5F5cl:scholar.google.com/+the+service+profit+chain&hl=es&as_sdt=2000

Por eso, el auténtico liderazgo, el carisma de la dirección, es un componente clave del éxito de la estrategia de orientación a la satisfacción del consumidor. Un líder debe ser transaccional y transformacional (orientado al trabajo y la organización eficiente y capaz de adaptarse a los cambios e implementarlos en su equipo). En una investigación dirigida por Emery se evidencia que los factores transformacionales del carisma, la estimulación intelectual y la consideración individual están más correlacionados con la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizativo que por los factores transaccionales de recompensas y de dirección por excepción. El carisma es, en sí mismo, un excelente predictor de la actitud del empleado, y debe ser considerado en la selección de líderes y en el desarrollo de los programas de formación (Emery y Barker, 2007). Otros autores vinculan la satisfacción del cliente con el clima de confianza y autonomía que disfruta el empleado (Lam y Lau, 2008), lo que también estaría alineado del lado de los factores transformacionales.

En cuanto a los factores transaccionales, es obvio que la retribución es un factor importante en la satisfacción del empleado. Hay estudios que analizan la influencia de la retribución como predictor del grado de satisfacción del propio consumidor o cliente, encontrando correlación significativamente positiva (Hurley y Estelami, 2007).

5.4.8. Otros elementos de satisfacción.

En la búsqueda de precursores (o *proxys*) de la satisfacción se han analizado otros aspectos. Por ejemplo, el tiempo de espera, un componente inseparable en la adquisición de un producto o servicio y de la satisfacción global de los clientes. Cuando los tiempos de espera se acortan la satisfacción con el empleado aumenta (por ejemplo, el tiempo de espera en caja, a la hora de pagar la compra en un establecimiento de libreservicio), aunque ello no tiene correlación alguna con la satisfacción con el establecimiento o la enseña (Tom y Lucey, 1997). Sin embargo, según los mismos autores, el tiempo de espera también debe matizarse desde la óptica de la percepción: el tiempo de espera percibido puede ser significativamente diferente del tiempo de espera objetivo. La percepción de este último puede modificarse influyendo en la longitud de la cola, el estado del cliente o sus

expectativas o motivaciones para asumir la espera. Por tanto, ambos, el objetivo y el percibido, deben ser considerados en la evaluación de la satisfacción del cliente.

Existe literatura referida a cómo mejorar los tiempos de espera en la prestación de un servicio, por ejemplo, organizando grupos de trabajo diferenciados para tareas de asistencia rápidas y lentas (Goldstein, 1978). En todo caso, se evidencia como crucial incorporar una visión de marketing a la clásica perspectiva operacional de manera que, por ejemplo, se puedan reducir los tiempos de espera, tomando en consideración en qué momento del día se produce la espera del cliente, proporcionando alternativas de actividades al mismo para llenar el tiempo de espera o modos de minimizar la percepción de colas largas o de clientes impacientes esperando, etc. (Davis y Vollmann, 1990). Es decir, una vez más, un enfoque consumidor, con el objetivo de lograr su satisfacción. Además, también se ha analizado la reacción del cliente a los distintos tiempos de espera cuando las causas están o no identificadas y bajo control (Lucey, 1995).

La medición de la satisfacción tampoco está resuelta por parte de las empresas, que no están plenamente conformes y de acuerdo con las mediciones de que disponen. Hay también propuestas sobre la mejora de este aspecto particular (Wilson, 2002).

5.5 La insatisfacción.

Aunque el elemento más analizado y modelizado en la búsqueda de explicaciones al comportamiento del consumidor es la satisfacción como precursor de la lealtad, de la revisión de la literatura realizada hasta el momento podemos concluir que hay más lagunas al respecto de su valor explicativo que consensos.

En este punto, es útil conectar el análisis de la satisfacción con el análisis de las necesidades que cubre, para lo cual proponemos una breve reflexión sobre la pirámide de Maslow. En ella, recordaremos que existen cinco niveles de necesidades de arriba abajo (Maslow, 1943):

1. Las de autorrealización, en el pico de la pirámide (creatividad, independencia social y personal, moralidad, libertad extendida de actuación, etc.)
2. Las del ego, dentro de las que se encuentran la autoconfianza, el respeto, la imagen y el éxito
3. Las sociales o de afiliación, como la amistad, el afecto y el sexo.
4. Las de seguridad (de empleo, salario, familia, etc.)
5. Las fisiológicas básicas (respirar, alimentarse, sexo, etc.)

Una de las características más peculiares de esta pirámide de necesidades es que, si el sujeto no las ve cubiertas, tratándose del grupo necesidades de la parte superior de la pirámide, el individuo sufrirá una falta de satisfacción, cuyo efecto potencial más probable es la realización de esfuerzos adicionales por volver a cubrirlas o en desinterés y conformidad de lo contrario. Pero si las que el sujeto no percibe como cubiertas son las básicas, las de los tres segmentos inferiores de la pirámide, lo que sufrirá no será falta de satisfacción, sino insatisfacción, constituyendo esta una motivación mucho más poderosa, que puede provocar angustia, frustración y rebeldía.

Cuando estamos analizando el comportamiento del consumidor respecto de una compra en un establecimiento, no podemos decir que se trate de un proceso de cobertura de necesidades básicas (pues aunque alimentarse lo es genéricamente, la alimentación básica no es significativamente algo socialmente problemático en una sociedad opulenta como la nuestra). Tampoco lo es la cobertura de las necesidades de seguridad o de afiliación social asociadas a la compra de alimentación, aunque la actividad de comprar incluya componentes de ambas: la compra de alimentos ni suple dichas necesidades ni tampoco en el curso de la misma se pueden deducir amenazas significativas a ninguno de los dos grupos de necesidades.

Una vez seguros de que las básicas están cubiertas, en el acto de comprar empiezan a pesar las necesidades del ego y las de autorrealización: de ahí que la experiencia de compra, el entorno, el ambiente etc. se configuren como elementos incluso más importantes que el precio (que en una sociedad menos rica podría considerarse como una de las necesidades básicas) a la hora de decidir la compra los consumidores, de realizar sus elecciones y, en general, de alimentarse; e igualmente sucede con otros elementos como la marca y los

aspectos emocionales y sociales vinculados a la misma, que serían tenidos en cuenta de manera decisiva cuando el consumidor se enfrenta a la elección de productos en muchas categorías.

Gráfico 28. Las necesidades del consumidor y la satisfacción. Pirámide de Maslow.



Fuente: Elaboración propia a partir de Maslow 2000

Por lo tanto, de no verse cumplidas algunas de las expectativas de la compra, el consumidor sentiría afectadas esencialmente sólo las necesidades superiores, y ello con escasa entidad, padeciendo por ello, en todo caso, falta de satisfacción. Pero habrá siempre un grado suficiente de satisfacción que el consumidor ya tiene garantizado y que no le va a faltar si la compra se desarrolla, como así sucede en la práctica totalidad de los casos, normalmente.

La teoría propuesta por Maslow tiene otra implicación: si una de las necesidades inferiores queda al descubierto, el individuo se ve devuelto al nivel de necesidades no cubiertas al que esa necesidad no cumplida corresponde.

Por eso, si la satisfacción es un *driver* necesario pero no suficiente para la lealtad, la insatisfacción lo es, y mucho más potente y concluyente, para justificar su ausencia. Un consumidor que tenga un enfrentamiento o sufra un trato injusto por parte de un empleado de una enseña, que sufra una intoxicación por un producto de MDD, etc. tiene muchas probabilidades de dar por terminada su relación con la enseña, porque un caso así produce insatisfacción, no mera carencia de satisfacción. Pero si estas circunstancias no se dan, el consumidor permanecerá más o menos satisfecho con el elenco de establecimientos en los que puede hacer sus compras, aunque desde luego pueda preferir uno o varios de ellos.

Desde este parámetro, los efectos de la actitud del empleado en el desempeño de un servicio o de un envasado muy deficiente en cuanto a diseño o de un establecimiento poco ordenado y con aspecto de sucio cobran más intensidad y relevancia.

En cuanto al servicio del establecimiento, a pesar de su ingenuidad (los que responden al cuestionario son empleados de un centro de call center), es interesante el estudio de *Helms* evidenciando que las cuatro categorías más destacadas como problemas de servicio graves que concluyen en defección son: empleados maleducados o poco educados; mal servicio en general; empleados amigables pero poco resolutivos y servicio lento (*Helms y Mayo, 2008*).

Desde el punto de vista de la casuística de aquellas personas que se quejan, se pueden identificar cinco características (*Richins y Verhage, 1985*):

- 1) Los que se quejan cuando están insatisfechos tienden a ser miembros de clase social más alta que los que no se quejan.
- 2) Las características personales, incluyendo dogmatismo, autocontrol y autoconfianza no están apenas relacionados con el comportamiento que queja.
- 3) La severidad de la insatisfacción está positivamente relacionada con el comportamiento de queja.

- 4) Cuanto más se pueda atribuir el conflicto que genera la insatisfacción a otra persona, tanto más probable será que se queje el que la sufre.
- 5) Cuanto más positiva sea la percepción de la voluntad de respuesta del establecimiento, más probable resulta que se formule una queja.

Con la incorporación de Internet, la tendencia es que aquellos que incluyen Internet en su proceso de compra tienden a comprar más, a conocer más y a quejarse más.

Los que no se quejan no lo hacen por (Hernández y Fugate, 2004):

- No merece la pena el tiempo ni el esfuerzo
- Han concluido pensando que nadie va a resolverles su problema ni a interesarse siquiera.
- No saben a quién acudir o qué hacer.

Los que se quejan lo hacen por (Krapfel Jr., 1988):

- Recuperar un bien perdido, bien sea obteniendo un reembolso o un cambio.
- Para reconstruir su autoimagen.

La intención de formular quejas se basa en tres factores: La proclividad a quejarse, el valor asociado a la queja y la probabilidad de éxito, factores relacionados con antecedentes personales de los individuos tales como si han realizado quejas en el pasado, su capacidad para controlarse... etc. (Kim et al., 2003).

Sobre el impacto económico de la insatisfacción de un cliente, Tom Peters menciona en su artículo *Thriving on Chaos* (Peters, 1988):

- Cuesta cinco veces más obtener un nuevo cliente que retener a uno.
- 26 de 27 clientes dejan pasar una mala experiencia sin reportarla, es decir, en torno al 96% de los clientes.
- El 91% de clientes insatisfechos nunca vuelven.

- 13 de 27 se lo contarán a veinte o más personas, manchando tu reputación, es decir, casi la mitad (el 48%).

Otras fuentes arrojan datos menos llamativos, pero aún significativos: Richins y Verhage calcularon que un 36% de los que participaron en su encuesta manifestaron que no volverían a comprar la marca causante de su insatisfacción, pero menos de la mitad de estos formularon queja contra el vendedor o el fabricante (Richins y Verhage, 1985). Babich mostró como un cliente insatisfecho se lo diría entre a 8 y 20 personas, en tanto que uno satisfecho se lo diría de entre 3 a 5 (Babich, 1992). La lealtad y la retención de clientes satisfechos y el rescate de los insatisfechos o la búsqueda de formas de eliminar insatisfacciones son factores críticos en el éxito de las empresas (Wicks y Roethlein, 2009). Naturalmente, una política de atención a las quejas y la resolución y seguimiento de las mismas detendría la defección de los consumidores, lo que se traduce en un mantenimiento de la lealtad (Mitchell y Critchlow, 1993).

Cuando se trata de una compra realizada en un establecimiento, las quejas se dirigen al establecimiento, no a la marca del artículo, al menos en tiendas de equipamiento eléctrico y electrodomésticos, ámbito del estudio del que procede esta conclusión. La respuesta a la queja condiciona la pérdida o no de cliente por parte del establecimiento, pero no la pérdida de cliente respecto de la marca (Kincade et al., 1992).

Constituye ya un clásico la postura de los gestores de marca que reconocen que el mejor cliente no es el que se calla cuando tiene una queja, sino el que la formula, ayudando así a mejorar la calidad del servicio y producto y desactivando fallas en el sistema. Hay empresas que han tenido gran éxito implementando programas que estimulan a los empleados a animar a los clientes a exponer sus quejas cuando tienen motivos (Berry, 1987, 1995; McCollough et al., 2000).

La estrategia de incorporar costes de cambio (*switching costs*) para que los altibajos de calidad en los servicios no terminen en defección es una forma de forzar la lealtad de los clientes. Pero estos costes, que para los clientes satisfechos no influyen en la percepción de la calidad de servicio, sí que tienen una influencia negativa en clientes insatisfechos,

que se ven obligados a aceptar el mal servicio para no incurrir en los mismos (Meng y Elliott, 2009).

Factores externos, como la excesiva acumulación de gente acudiendo a obtener la prestación del servicio, también reducen sustancialmente la satisfacción siempre, cuando se trata de servicios de primera necesidad, pero excepcionalmente la satisfacción puede aumentar cuando se trata de servicios de naturaleza hedonista, como un restaurante, donde la presencia de mucha gente genera buen ambiente (Noone y Mattila, 2009; Noone et al., 2009).

Hablar de insatisfacción implica hablar de errores, porque muchos comportamientos de los que generan insatisfacción son meros errores humanos no intencionados de los cuales uno sólo y pequeño puede bastar para generar insatisfacción en el consumidor y causar su pérdida, además de un *WOM* negativo. Por eso las empresas invierten en programas de recuperación de la clientela. Un servicio excelente desde un primer momento siempre es mejor que un fallo en el servicio seguido de una excelente recuperación. Pero cuando el servicio inicial no es más que suficiente se produce la paradoja de la recuperación (*Recovery Paradox*): los clientes están más satisfechos del servicio cuando, después de haber sufrido un fallo en el mismo, reciben atención y se les recupera que cuando, simplemente, se les ha dado desde el principio un servicio meramente correcto (Michel y Coughlan, 2009). Es matizable el grado de atención que se requiere para obtener la máxima respuesta positiva del cliente (referido a la satisfacción con el establecimiento). Priluck afirma que la satisfacción respecto al establecimiento se restablece, pero no excede a la satisfacción previa antes del fallo. Los clientes parecen tener un umbral de expectativas respecto a la atención recibida tras el fallo, de modo que si no se cumplen, la caída en satisfacción es aguda, en tanto que si la atención va más allá de lo esperado, el nivel de satisfacción no es mayor. En todo caso, la satisfacción respecto al producto siempre se ve reducida, independientemente de la atención recibida (Priluck y Lala, 2009).

En conclusión, considerar las motivaciones de compra en términos de satisfacción e insatisfacción parece facilitar la comprensión del problema más certeramente que los análisis de *drivers* de la satisfacción. Así, una experiencia positiva crítica incrementa la satisfacción, la fidelidad y la recompra, en tanto que una mala afecta al comportamiento

del consumidor, conduce a quejas, aminora la voluntad de volver a comprar en ese establecimiento y extiende una *WOM* negativa (Wong y Sohal, 2003).

También es difícil medir el efecto de la insatisfacción. El estudio de Gelbrich muestra resultados al respecto coherentes con las teorías de la emoción y, así, la ira y la impotencia tienen efectos negativos en las respuestas de los consumidores. Mientras que la rabia reduce la fidelidad, la impotencia reduce la frecuencia de uso. Así, los clientes iracundos tenderán a resolver el problema cambiando de proveedor, en tanto que los que manifiestan impotencia apenas actúan, pero sí reducen el negocio que hacen con sus proveedores. De este modo, el sentimiento de impotencia no está relacionado con la satisfacción, sino sólo la ira (Gelbrich, 2009).

5.6 Actitud y respuesta del consumidor hacia las MDD. El comportamiento de compra.

5.6.1. Factores clave en el comportamiento de compra en la literatura científica.

Aunque el comportamiento de compra de MDD ha sido estudiado con frecuencia en la literatura, los estudios empíricos sólo dan evidencias inconsistentes a la hora de explicar dicho comportamiento. Varios estudios se han centrado en investigar las características de los compradores de MDD desde las variables demográficas y socioeconómicas (Frank y Boyd, Jr., 1965; Rao, 1969), rasgos de personalidad, estilo de compra y procesamiento de la información, y han concluido que los consumidores son reacios a las MDD por su escasa calidad percibida. No obstante, estos estudios no fueron concluyentes: las variables sociodemográficas han demostrado ser predictores poco fiables de la preferencia por MDD o marcas nacionales (Erdem et al., 2004; Gupta y Chintagunta, 1994), en tanto que el historial de compra sí constituye un buen predictor³⁵.

³⁵ Este punto orienta el planteamiento de nuestra investigación, como veremos en el apartado donde desarrollamos el modelo, que tendrá en cuenta la percepción del cliente de incrementar su compra de MDD respecto a un periodo anterior como variable independiente.

Existen diversos modelos que persiguen explicar el comportamiento de compra, algunos de los cuales aportan sus propias tipologías de consumidores. Por ejemplo, el modelo de Assael distingue, en función de si los productos son de alta (producto caro, alto riesgo, compra infrecuente, y beneficios emocionales o de autoexpresión) o baja implicación (productos más cercanos a las características de *commodity*³⁶ y los de primera necesidad). Igualmente, distingue, cuatro tipos de comprador: comprador complejo, buscador de variedad, reductor de disonancias y comprador de hábito (Assael y Gordon, 1969). Dependiendo de si hay o no diferencias significativas entre marcas, por otra parte, el consumidor necesitará aprender más de la categoría de producto antes de concluir formando un conjunto de ideas, conocimiento y valores que determinarán su elección (*mind set*). Cuando la implicación es baja no existirán fuertes convicciones hacia las marcas, como tampoco existirá un proceso complejo de evaluación de compra, por lo que primará la familiaridad y la habitualidad. Pero cuando existe diferenciación entre los productos de la categoría se rompe el comportamiento de hábito en la búsqueda de la variedad (Kotler y Armstrong, 2009), con lo que el consumidor tiene una percepción más positiva y dinámica de dicha categoría.

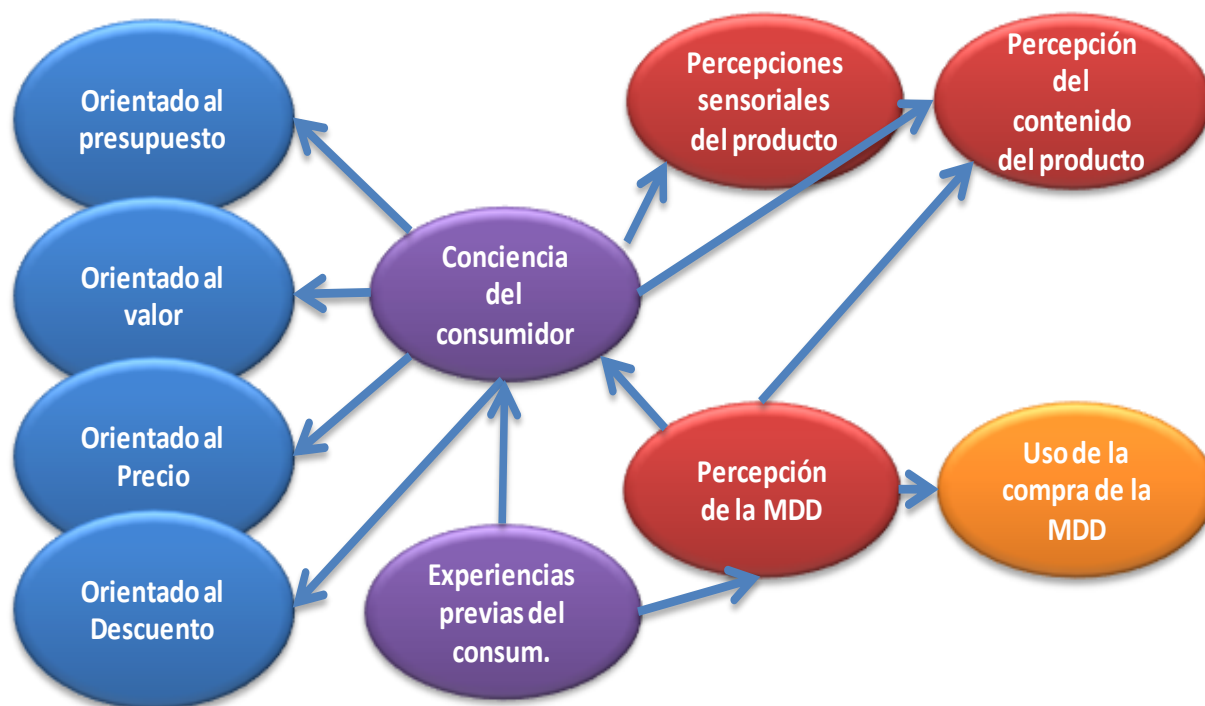
Podemos decir que los productos de MDD normalmente se posicionan como productos de baja implicación, lo que los vincula a comportamientos de buscador de variedad y de hábito. De hecho, a la hora de buscar alternativas de menor precio en el segmento bajo del mercado, los consumidores parecen preferir la garantía que una enseña familiar le aporta más que asumir los riesgos asociados de comprar a una marca fabricante poco conocida (Baltas, 1997).

Kara et al. proponen un modelo en el cual las correlaciones más potentes son la conciencia de valor de los consumidores entendida como la evaluación que hacen los consumidores de la calidad del producto en relación con su precio (Dick et al., 1995), y sus experiencias positivas previas con las MDD, resultando, por tanto, los constructos de mayor peso específico en la explicación del comportamiento de compra de MDD (Kara et al., 2009).

³⁶ Término acuñado para denominar a aquellos productos de consumo generalmente asociados a bajo precio / escaso valor añadido, frecuentemente materias primas. En español tiene diversas traducciones: materias primas, productos básicos o, simplemente, mercaderías. Ninguno de ellos recoge todos los matices del término anglosajón, razón por la cual lo empleamos, así como por estar perfectamente introducido en el lenguaje profesional y académico de marketing.

Su modelo es el siguiente:

Gráfico 29. Modelo de Kara et al. del comportamiento de compra.



Fuente: Elaboración propia a partir de Kara et al. 2009.

Interesa destacar otro modelo, de Harcar, centrado en el valor percibido como elemento clave para explicar la disposición de compra hacia las MDD. El valor percibido es descrito en su investigación (centrada en productos de alimentación) como un constructor multidimensional compuesto por los siguientes factores (Harcar et al., 2006):

1. La implicación, en cuanto a la importancia que la compra tiene para el consumidor y en cuanto al esfuerzo que realiza para buscar información que requiere para realizarla.
2. La actitud del consumidor, como rasgo de personalidad, respecto a la lealtad a la marca y al establecimiento.
3. La percepción sobre el precio de las categorías y específicamente, el asociado a las MDD.
4. La calidad percibida de las marcas de distribuidor y de la alimentación en general
5. La familiaridad con las marcas de distribuidor

6. El riesgo percibido en la compra de marcas de distribuidor

En su modelo, de 27 variables sometidas a un análisis factorial, las seis anteriores explican el 78,6% de la varianza.

Por otra parte para medir la preferencia, que determinaría el comportamiento de compra, se medirían tres variables que Harcar entiende integrarían este constructo: la intención de compra, la voluntad de compra, y la recomendación de la marca de distribuidor a terceras personas.

Una aproximación diferente sobre la caracterización del comprador de MDD es la que considera que éste debe ser clasificado por sus percepciones de calidad y precio más que por sus características personales (Myers, 1967), por lo que sería la percepción de calidad (y su relación con el precio) que cada consumidor tiene la variable más importante para explicar el comportamiento de compra. Hay estudios que muestran que, en efecto, las MDD se están popularizando a medida que el consumidor confía cada vez más en la calidad de estos productos (Kara et al., 2009), siendo por tanto la calidad percibida del producto MDD uno de los factores más determinantes en la decisión de compra (Veloutsou et al., 2004), la cual, a su vez, depende del conocimiento del consumidor sobre la categoría y la implicación del mismo en el producto (Miquel et al., 2002). En consideración a la importancia con la que se destaca la percepción de calidad en la determinación del comportamiento del consumidor, tanto en estos como en otros estudios ya citados, este constructo será tenido en cuenta en nuestro propio análisis y modelización.

Dado que el conocimiento previo de las MDD influye en las percepciones positivas sobre su calidad que suelen desembocar en intención de compra (Harcar et al., 2006), la importancia de que la MDD sea conocida por el consumidor es determinante, como parece lógico pensar, en el proceso de compra, ya que el conocimiento es el primer elemento que el consumidor considera a la hora de evaluar la calidad del producto (Dick et al., 1996).

Más adelante, cuando hablemos de calidad, veremos que existe controversia en el propio comportamiento de los consumidores derivado de su heterogénea percepción de la calidad, por lo que, a falta de una comprensión clara y nítida de la calidad que podríamos llamar objetiva o real por parte de los consumidores, estos buscan otros elementos, extrínsecos,

que actúan como precursores de la calidad, reduciendo la incertidumbre que les produce su desconocimiento y, por la misma razón, decidiendo la compra incluso por encima de criterios intrínsecos de calidad (por ejemplo, los propios organolépticos del producto). Uno de ellos particularmente destacado, adelantamos, es la experiencia en la compra de la categoría (Livesey y Lennon, 1978). El peso de este factor extrínseco explicaría el que, cuando los consumidores de MDD cambian de establecimiento, son propensos a comprar las MDD del nuevo establecimiento (Rao, 1969).

La primera investigación académica que hemos conocido analizando la actitud y respuesta del consumidor hacia las MDD probó que estas marcas eran percibidas como de más baja calidad, prestigio y fiabilidad que las MF (Bellizzi et al., 1981), y que eran adquiridas por hogares con bajos ingresos. Desde entonces, como hemos ido observando en la revisión, la percepción de las MDD, su posicionamiento, ha cambiado sustancialmente. Ahora se sabe que los consumidores les reconocen otros valores además del precio y, en consecuencia, estos productos también son adquiridos por consumidores de clase alta (Baltas y Argouslidis, 2007).

Resumiendo lo que se desprende de la literatura académica disponible, los estudios realizados indican que los consumidores se sienten atraídos por las MDD por su:

- Disponibilidad: Son un 20-40% más baratas que las MF (KPMG, 2010). Cuentan con la ventaja de poseer más alternativas, junto con la garantía ofrecida por el supermercado local de confianza (Baltas, 1997; McGoldrick, 1984).
- Lealtad o alto coste de cambio (Miquel et al., 2002).
- Relación de calidad / precio percibida (Richardson y Jain, 1996), para lo que es lógicamente necesario contar con las percepciones favorables del consumidor respecto a la calidad.
- Conveniencia de adquisición y uso, y ahorro de tiempo.
- Beneficios hedónicos o de placer de consumo (Ailawadi et al., 2001; Steenkamp y Dekimpe, 1997).
- Cubren una necesidad específica (por ejemplo, comida étnica, comida dietética, sin azúcar etc...)

- Nivel de implicación: las MDD de aquellos productos considerados como de baja implicación (de bajo riesgo percibido, poca innovación, de compra frecuente...) serían más fácilmente aceptados por los consumidores (Batra y Sinha, 2000; Semeijn et al., 2004).

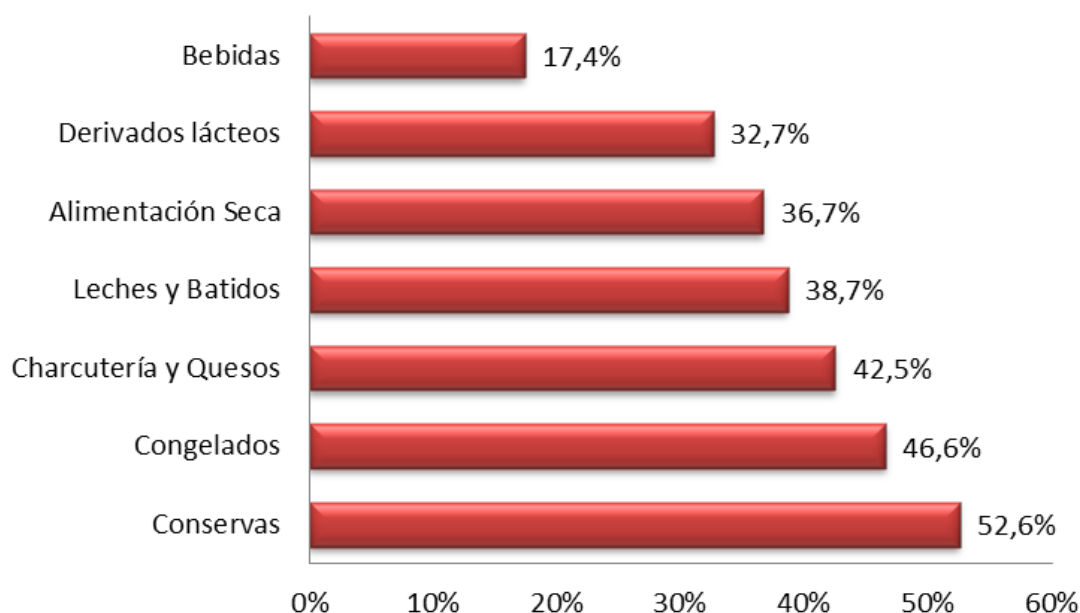
A pesar de la importancia que desde hace décadas han ido adquiriendo las MDD, sólo recientemente el enfoque de estudio ha evolucionado de estar mayoritariamente centrado en las MF (marcas nacionales) a abordar sistemáticamente el estudio de las MDD (Ailawadi et al., 2001). Hasta no hace mucho tiempo, el limitado volumen de investigación académica llevada a cabo en MDD ha seguido dos líneas principales: los estudios que examinan la correlación entre la propensión a las MDD y los que se centran en la investigación experimental de las actitudes hacia las mismas y su fuerza. Pero aún en fecha reciente Cotterill y Putsis Jr., (2000) refieren la escasa investigación realizada acerca de la creciente intensidad de la competencia entre MDD y MF. *La mayor parte de la investigación anterior estaba referida al incremento cuota de mercado de las MDD en distintas categorías, ignorando una cuestión crucial: ¿percibe el consumidor las MDD como una marca más?* (Richardson, 1997). Sólo más recientemente se han empezado a llevar a cabo estudios de posicionamiento de MDD vs. marcas de fabricante, siendo de gran importancia porque es cierto que, para cualquier marca, el posicionamiento de la MDD con la que compite ejercerá una gran influencia en su desempeño (Sayman et al., 2002). La comprensión por parte de una compañía de su consumidor y de cómo piensa respecto de las marcas y productos que adquiere es un elemento clave en la construcción de estrategias de éxito (Narus y Anderson, 1996).

Una de las cuestiones que la doctrina científica ha intentado responder es si la preferencia de los hogares a comprar está referenciada a una o varias categorías de producto o es un rasgo inherente de los hogares. Hay autores que han encontrado diferencias significativas en la penetración de MDD según categorías (Sayman et al., 2002), hasta el punto de considerarlas la principal fuente de variación de cuota en una MDD, por encima del perfil del consumidor u otras características (Dhar y Hoch, 1997), en tanto que otros autores encuentran similitudes (Erdem y Sun, 2002; Hansen y Singh, 2008; Seetharaman et al., 1999). El hecho de que, frecuentemente, la MDD sea la marca más económica de la categoría podría aportar un elemento de distorsión en el análisis, puesto que la preferencia

estaría condicionada fundamentalmente por el precio (Hansen et al., 2006). No obstante, existen ejemplos de MDD (como Marks & Spencer en UK) cuyos precios son superiores al de otras marcas nacionales dentro de diversas categorías, por lo que la preferencia, al menos en estos casos, no está predeterminada por el precio (Aaker, 1991; Erdem y Sun, 2002). Por otra parte, si bien los hogares proclives a las MDD sí resultan ser más sensibles al precio (Hansen et al., 2006), hay rasgos que identifican a hogares que tienden a comprar MDD independientemente del precio, aunque Hansen y Singh los perciben como rasgos *inobservables*. También indican que la preferencia por las MDD es mayor en mercados no alimentarios que en los alimentarios. Los autores de este estudio concluyen que los factores *inobservables* son más importantes que los demográficos a la hora de determinar preferencia, conclusión esta que da pie al análisis de los factores inconscientes del comportamiento del consumidor, que trataremos en un apartado posterior.

Este mismo estudio también indica, en otro orden de cosas, que las MDD están mejor asentadas en papel higiénico y algo menos en cereales y que es más vulnerable en platos, atún y barquillos, que se compran más por precio, corroborando la idea de que las MDD tienen mayor desarrollo en productos más indiferenciados, de menor valor añadido y de mayor consumo y carácter básico, tal y como describían algunos estudios ya examinados.

Gráfico 30. Cuotas mayor participación de MDD en categorías alimentarias 2009.



Fuente: Elaboración Propia a partir de Anuario AC Nielsen 2010, citado por la Comisión Nacional de la Copetencia.

En lo que se refiere a España, el gráfico anterior muestra las categorías de producto en las que más cuota han alcanzado las MDD durante el año 2009. La excepción a las conclusiones de Hansen y Singh podría ser la alta penetración de MDD en el segmento de congelados, cuyos productos requieren una considerable tecnología de producción y que tienen un destacable valor añadido. Una excepción que serviría para abundar en la necesidad de estudiar las MDD por sectores, enseñanzas, categorías y, como este análisis sugiere, por áreas geoculturales, como ya se ha apuntado.

Shankar y Bolton, en la línea de pensamiento que sitúa el factor clave del comportamiento del consumidor en el precio, muestran cómo la competencia es el factor más importante en las decisiones de precio del distribuidor y, por tanto, son quienes tiene en su mano la palanca principal del comportamiento de compra (Shankar y Bolton, 2004).

También existe la teoría de que la actitud genérica hacia las MDD influye en la actitud hacia una MDD en particular de manera significativa, de modo que dicha actitud revierte en el comportamiento de compra. Sin embargo, otros estudios revelan que no existe ninguna influencia de la actitud general hacia las MDD sobre el comportamiento de compra, lo que sugiere que un gestor de MDD debe centrarse muy específicamente en el producto para incrementar sus posibilidades de éxito y que, en cualquier caso, el precio no es el único foco de atención a tener en cuenta (Zielke y Dobbeistein, 2007). No es éste el único estudio que rompe el consenso respecto al peso del factor precio.

Con referencia a la frecuencia de compra, la literatura refiere que hay más proclividad a pagar por las marcas nacionales cuanto más infrecuente es la compra en esa categoría (Sethuraman y Cole, 1999), en tanto que otros autores aprecian un impacto negativo en la proclividad a comprar MDD cuanto más frecuente es la compra (Veloutsou et al., 2004), por lo que no hay consenso en la doctrina científica a este respecto.

Hemos mencionado anteriormente cómo la consistencia del posicionamiento mostrado por las MDD europeas ha sido superior al de las norteamericanas (Erdem et al., 2004). La consistencia del posicionamiento es un factor importante, ya que la evaluación y la proclividad o propensión del consumidor hacia la MDD están influenciadas por esta solidez en el posicionamiento. Rao, mide la propensión como el porcentaje que representa

la MDD en la compra de los consumidores usando datos de panel (Rao, 1969), o según declaraciones de los propios consumidores³⁷. Otras medidas incluyen la preferencia declarada de marca (Becherer y Richard, 1978) o la evaluación de una serie de atributos (Bellizzi et al., 1981; Verhage et al., 1990), o indicios extrínsecos del producto, tales como precio, envase o diseño (Richardson et al., 1994).

Otras variables que influyen en la propensión del consumidor a las MDD son:

- Riesgo percibido asociado a la compra.
- Percepción de la relación calidad-precio.
- Diferencia percibida en calidad de las MDD respecto de las MF.
- Tendencia del consumidor a la evaluación extrínseca del producto.
- Familiaridad del consumidor con la marca.
- Intolerancia con la ambigüedad.
- Variables socioeconómicas (ingresos, educación, edad, tamaño de la familia) (Dick et al., 1995).

5.6.2. Aprendizaje y decisión.

La literatura científica no ha alcanzado consenso alguno en la definición del proceso de compra, posiblemente por la enorme cantidad de variables con concurren en cada individuo a la hora de su realización, y menos aún de su secuencia (Lynch Jr. et al., 1991). No obstante, sí hay cierto consenso en algunos de los elementos que forman parte de este proceso. Psicólogos y economistas aceptan que los consumidores perciben los productos como poseedores de atributos (Lancaster, 1966) que se codifican selectivamente en la memoria del consumidor durante la etapa de aprendizaje. Una vez fijadas estas representaciones o atributos codificados pueden ser selectivamente recuperados para su uso posterior, como sucede cada vez que se plantea una compra de un producto adquirido con anterioridad, proceso en el cual se recurre a la experiencia previa de compra y a los atributos que la misma han dejado fijados en la mente del consumidor para, en la compra

³⁷En nuestro análisis seguiremos esta pauta para valorar la propensión hacia las MDD.

actual, volver a reproducirlos sin necesidad de repetir todo el proceso de recogida de información y de evaluación de la calidad y precio del producto. Cuando se trata de un producto nuevo, el consumidor lo clasifica en relación a su ubicación con respecto a los atributos relevantes a la categoría de producto a la que pertenece y desarrollan percepciones sobre cómo las distintas marcas reflejan esos atributos (Abril Barrie, 2009).

El atributo que más incertidumbre produce al consumidor, incluso después de haber consumido el producto, es la calidad. Tanto que a veces la percepción de los niveles de calidad de un producto se puede desviar respecto de los niveles reales u objetivos (Erdem y Keane, 1996). El hecho de que, además, haya variaciones del producto en el tiempo (Roberts y Urban, 1988), bien sea por vida útil transcurrida en el mismo, por estacionalidad o variaciones de calidad en sus ingredientes o procesos o porque, como es frecuente, en algunas categorías el distribuidor cambie a los proveedores de su MDD, a veces anualmente o, incluso, dependiendo de la categoría, con frecuencias mensuales o trimestrales (leche, aceite) no contribuye a reducir la incertidumbre del consumidor.

Ésta circunstancia, tal y como se ha descrito, tiene una implicación de consecuente: los atributos directamente asociados a la percepción del producto, o bien no son suficientemente percibidos por el consumidor, de manera que el proceso de aprendizaje sea inmediato tras la prueba de producto o bien los consumidores no tienen la cultura alimentaria suficiente como para adquirir la certeza de que el producto, una vez probado, es adecuado. Y también implica que sus expectativas no estarían predeterminadas claramente, teniendo un gran margen de variabilidad en cuanto a la aceptación del producto, puesto que no hay un referente nítido e irrenunciable. Esto explica que, a la hora de completar el proceso de aprendizaje conducente a la toma de decisión de compra o no compra de determinado producto, el consumidor no tenga suficiente con aquellas características que son propias de un producto de alimentación, las relacionadas con sus rasgos organolépticos, que son las que lo configuran, sino que tenga que completar su aprendizaje con otros atributos externos y genéricos (la confianza en la marca, la calidad sugerida por la presentación y la publicidad del producto, el afianzamiento obtenido del consumo del producto por sus pares y la seguridad de que la compra de ese producto es apta desde el punto de vista social conforme a la percepción que de sí mismo tiene el consumidor).

Cuanto más alto es el nivel de incertidumbre que tienen los consumidores respecto de un producto, con más facilidad construirán sus expectativas de calidad en torno a la comunicación sobre el mismo que hayan absorbido, comunicación que transmitirá el posicionamiento apetecido por la empresa anunciante el cual, mantenido establemente en el tiempo, llevará al consumidor a asumir, él mismo, un posicionamiento más estable y consistente (Erdem et al., 1999). Igual sucede con las MDD, si han logrado establecer un posicionamiento consistente en el tiempo en sus consumidores (Abril Barrie, 2009).

Si bien el aprendizaje del consumidor varía según la categoría y el nivel de incertidumbre y riesgo asociado a la compra, la reducción del nivel de incertidumbre influye poderosamente, en todo caso, sobre el comportamiento del consumidor y, por la misma razón, sobre su nivel de aceptación de las MDD. Por eso, el enfoque en la reducción de la incertidumbre debe ser uno de los criterios relevantes que más intensamente deben ser considerados por parte de las marcas en general, y de las MDD en particular, a la hora de establecer las líneas estratégicas de comunicación de las mismas, ya que eliminar la incertidumbre es una iniciativa que cala profundamente en el consumidor induciéndole a modificar sus conductas, y cuyo resultado es incrementar fuertemente su nivel de aceptación respecto de las mismas.

5.6.3 El establecimiento y los factores experienciales.

El centro elegido para realizar la compra es un elemento de gran importancia en la decisión del consumidor. Los clientes de un establecimiento en el que el nivel de experiencia de compra sea bueno esperan encontrar continuidad en el suministro (sobre todo), un alto nivel de servicio personal y marcas conocidas. Características como precios bajos o descuento no son esperadas en los clientes de estos establecimientos que ofrecen un alto nivel experiencial: un precio bajo no es una condición prioritariamente demandada (Gable et al., 2008). De hecho, existe evidencia de que hay una mayoría de compradores que no se esfuerzan por retener en su memoria el precio de los artículos que compren, por lo que sus expectativas de precio son incluso mayores que los precios marcados en su

establecimiento (Merrilees y Miller, 2001), lo que, a su vez, les genera la sensación de que el establecimiento es “barato” (Lee y Hyman, 2008; McGoldrick et al., 1999).

Fue Martineau, en los años cincuenta, el primero que aplicó la idea de imagen asociada al establecimiento de compra, y llamó “personalidad o imagen del establecimiento” a la fuerza capaz de afectar al proceso de decisión de compra del consumidor. La describió como *la aproximación definida por el cliente no sólo de las cualidades funcionales, sino también del efecto aura o la influencia de atributos psicológicos*, y formuló una definición que obtuvo amplio consenso: la imagen del establecimiento sería *la impresión que un consumidor tiene de un establecimiento basada en cómo responde a las características del mismo* (Martineau, 1958). Los aspectos de imagen del establecimiento están interrelacionados con sus aspectos tangibles, como la calidad de la mercancía que contiene o su personal (Darden and Babin, 1994). La imagen social de una enseña reside en su estilo o aspecto, más que en sus características prácticas. Representa el valor del nombre del establecimiento en la decisión de los consumidores de frecuentarlo y comprar en él sus productos. Particularmente cuando los productos evaluados sirven a algún propósito social, pues la imagen social inferida del establecimiento es mayor en el caso de grandes almacenes que en el caso de tiendas descuento (Schlosser, 1998).

Así, la iluminación, la música, la organización, el diseño interior, el color, la limpieza general y otras características ambientales (Donovan, et al., 1994) también sirven una función de identidad social, es decir, tienen un rol social (Schlosser, 1998). De esta forma, afectará a la percepción de calidad de productos que tengan relevancia identitaria social (no así los funcionales o utilitarios, o al menos, no en la misma medida). Si este aspecto experiencial fue ignorado por la distribución en el pasado, en el contexto cada vez más competitivo, la distribución se ha ido preocupando de crear una experiencia de compra agradable (Baker et al., 1994), un ambiente mejorado en sus establecimientos, que hoy es ya más una necesidad que una opción. Crear una atmósfera agradable desde el punto de vista estético mejoraría las percepciones de todo el establecimiento y sus productos y características, esencialmente aportando un efecto halo (Cooper, 1981). Dado que productos diferentes pueden evocar diferentes motivaciones, las llamadas racionales a su adquisición en base a su funcionalidad, no siempre surten efecto, pero sí pueden hacerlo aquellas emitidas a su función, concretamente a su función motivacional, como lo es la

social en aquellos productos que tienen una dimensión social relevante (Shavitt, 1990). Por lo tanto, al igual que la decoración sirve a una función social de comunicación en muchos entornos (en diseño interior, en identidad étnica, en auto concepto etc., también la identidad social de la información transmitida por su decoración alcanza y comunica valores a los consumidores. El ambiente puede comunicar tácitamente información social del producto y sus cualidades de clase (Kotler, 1973).

Hay investigaciones que han determinado que el ambiente del establecimiento y su calidad influyen positivamente en la percepción de la calidad de sus MDD, en tanto que la congruencia entre las MF y la imagen del establecimiento transmite una imagen negativa respecto de la calidad de las MDD (Vahie y Paswan, 2006). *La percepción de los consumidores... es muy distinta cuando compran en un establecimiento... destartado, maloliente... que cuando lo hacen en un cosmopolita templo gourmet* (Dowdell, 1994, citado por Richardson en Richardson et al., 1996).

Existe una teoría que plantea que el entorno de un establecimiento puede estar cargado positivamente (novedad, sorpresa, etc.) o negativamente (anodino, rutinario, vulgar). El entorno tiene el potencial de estimular positivamente al individuo o desmotivarle. Una carga positiva puede animarle manifestándose en términos de sensación de bienestar, alegría o felicidad, en tanto que una negativa puede transmitir decepción falta de realización, sentimiento de pérdida (Russell y Mehrabian, 1976). Y estos sentimientos, hipotéticamente, podrían influir los procesos de toma de decisión de los consumidores (Richardson and Jain, 1996) Consecuentemente, los clientes pueden juzgar la calidad global de las MDD ofertadas por un establecimiento limpio y atractivo como significativamente mejores que uno menos atractivo, lo que puede alcanzar al juicio que realicen incluso sobre el mismo sabor de los productos de la MDD que juzgan.

Otro aspecto en el contexto experiencial de la compra es el referido al formato del establecimiento. El cliente obtiene ventajas de los formatos tipo grandes almacenes, dado su mayor surtido y mejor precio, atrayendo más volumen de compra (gasto) por visita. Además, el formato de centros comerciales aporta al consumidor la posibilidad de compaginar ocio y entretenimiento con compra, que algunos autores han llamado *retail-tainment* (Guy y Bennison, 2002). Está ampliamente contrastado el hecho de que la

coincidencia geográfica de varios tipos de formato comercial, en segmentos distintos, produce un efecto de complemento, potenciando y estimulando el tráfico de los clientes y su consumo (Hallsworth y Wakeman, 1992), y haciendo que el mayor desplazamiento normalmente necesario para acceder a los mismos sea justificable para el cliente.

De hecho, hay estudios que corroboran que la accesibilidad (distancia) del centro comercial no es significativa en la satisfacción del consumidor por el establecimiento o centro comercial, sino que esta depende de otros factores, incluidos sociales, como por ejemplo, la percepción del centro comercial como lugar de ocio y encuentro con amigos, etc. (Léo y Philippe, 2002).

El propio formato influye también en el comprador: por ejemplo, se ha detectado una vinculación entre la satisfacción del consumidor y el valor de una enseña, sobre todo si el establecimiento es generalista, y algo menos cuando es especializado (Pappu y Quester, 2006; Sampson, 2008).

En el caso de establecimientos que cuentan con MDD, hay estudios que aseguran que la gestión idónea de la misma realza la imagen corporativa del establecimiento (en la medida en que representa valores positivos que el consumidor percibe desde el producto pero que extrapola a la enseña), incrementa la satisfacción del cliente y refuerza la fidelidad. Existe literatura avalando que, en el caso de establecimientos con marcas propias, influye más en la satisfacción del cliente la imagen corporativa de lo que la satisfacción del cliente influye en la fidelidad (Martenson, 2007).

Una cuestión controvertida, que desafía a la intuición y al sentido común, se refiere al servicio: sorprende, cuando se comparan un canal más tradicional con un gran almacén que, pese a que en éste último prima el libre servicio, los consumidores no evidencian diferencias en cuanto a lealtad cuando se mide el factor de la atención personal en ambos canales (Merrilees y Miller, 2001). Esto puede ser debido a que el consumidor que visita un libre servicio ya sabe qué puede esperar encontrar, por un lado, de modo que el trato personal es algo que no espera como prioridad, a lo que contribuye, seguramente, la gran accesibilidad a la información que las nuevas tecnologías proporcionan. Además, sólo en aquellos casos en que el consumidor desea hacer consultas específicas es cuando entraría

en juego la valoración del trato personal, lo que es una pauta de conducta más bien esporádica dentro de este canal.

Sin embargo, la atmósfera, el merchandising, y la decoración sí están relacionadas significativamente (nuevamente en ambos canales por igual) con la lealtad de los consumidores, lo que sugiere dos nuevos roles amplios para empleados de grandes almacenes: el de mantener la limpieza y orden en el establecimiento y el de montar lineales que parezcan próximos, personales, atractivos y accesibles como vehículo de comunicación con el cliente (Burns y Neisner, 2006; Merrilees y Miller, 2001). Esto no quiere decir que el factor de atención del personal, el servicio, no sea importante para los clientes de un establecimiento: lo es, sin duda, cuando requieren de su asistencia, de modo que, aunque no parece existir un vínculo claro con la fidelidad, sí existe un vínculo claro con la satisfacción del consumidor, que puede comportarse como un precursor de la fidelidad.

Siguiendo a Young, los factores que más influyen en la satisfacción de un consumidor hacia un establecimiento, que ofrece un análisis factorial al respecto, son:

- Entorno físico: Atractivo del centro, facilidad para encontrar los productos buscados, facilidad para aparcar y limpieza de la tienda.
- Productos: Calidad, surtido y precio.
- Personal: Atención, amabilidad y conocimiento.
- Servicio: Políticas de devolución y de crédito.
- Promociones: Promociones en precio, información sobre las mismas y eventos organizados en el establecimiento.

La influencia del servicio, naturalmente, sólo es significativa cuando se juzga a los actores proveedores del servicio, como sucede, con sus respectivas áreas, cuando se valoran otros atributos. Así, podemos concluir con que los esfuerzos de la dirección del establecimiento de emprender estrategias de marketing a nivel de centro sí tienen una influencia en la satisfacción del consumidor. Es necesario establecer en cada área, como sugiere Young, unos estándares y políticas de mínimos (Young, 1998).

5.6.4 Las MDD y el surtido.

En cuanto al surtido, no hay datos específicos sobre si los consumidores de las distintas enseñas están satisfechos con la variedad de categorías de MDD que pueden encontrar en el lineal de su establecimiento, así como con el número de referencias por categoría en el mismo, siendo esta cuestión una de las amenazas que se percibían en el predominio y, en ocasiones, la práctica exclusividad de las MDD en una superficie: la reducción del surtido, en la medida en que el surtido se consideraba un factor de importancia en la lealtad del consumidor. De hecho, en los años anteriores a 2000 había un cierto acuerdo académico respecto a que los consumidores a menudo prefieren establecimientos con amplios surtidos por varias razones (Arnold et al., 1983). Un mayor surtido permitiría a los consumidores encontrar con mayor precisión los productos buscados (Baumol y Ide, 1956). Además, un mayor elenco de productos aporta flexibilidad, aspecto importante cuando el consumidor aún no tiene clara su elección (Kahn y Lehmann, 1991). La reducción del surtido por implantación casi exclusiva de la MDD limitaría la capacidad de elección del consumidor, perjudicando la fidelidad a la enseña, por lo que disponer de más oferta en el lineal en términos de marcas, sabores, tamaños... incrementa la utilidad percibida por el consumidor. Los consumidores que aún no tengan definidas sus preferencias futuras percibirán la disponibilidad de mayor flexibilidad en sus elecciones (Kahn y Lehmann, 1991).

Estudios más recientes indican que la elección del consumidor se ve afectada por la percepción de la variedad entre una selección, que depende de otros factores más allá del mero número de productos distintos que concurren en los lineales. La percepción del consumidor respecto del surtido puede estar influenciada por el espacio que se dedica a la categoría y la presencia o ausencia del producto favorito (Broniarczyk et al., 1998), la organización del surtido y la repetición de referencias (Hoch et al., 1999) y el número de alternativas aceptables (Kahn y Lehmann, 1991).

Esta línea de pensamiento es la que ha planteado la posibilidad de hacer reducciones notables en el surtido sin afectar negativamente a las ventas, si se hacen adecuadamente. El interés en estas reducciones se comprende al considerar que incrementar la oferta dentro de una misma categoría conduce a un aumento de costes para el detallista y, finalmente,

para el consumidor. Desde el punto de vista del distribuidor, una reducción del 20% de las referencias más ineficientes del surtido puede representar grandes ahorros cada año (Ailawadi y Keller, 2004). Desde el punto de vista del consumidor, un surtido amplio puede crear valor para el mismo, ofreciéndole disponibilidad y facilidad a la compra, pero extenderlo en exceso y demasiado rápidamente es tan arriesgado como mantenerse en umbrales mínimos de surtido, lo que podría redundar en pérdida de imagen y en una limitación innecesaria del rango de experimentación de consumidor (Danneels, 2003). Más específicamente, se ha señalado desde la literatura académica que un incremento en el surtido podría sobrecargar las capacidades cognitivas de los consumidores y, por tanto, su incertidumbre, pudiendo por esta razón reducir las posibilidades de compra (Iyengar y Lepper, 2000). Este giro en el análisis puede estar vinculado con el síndrome de la fatiga informativa o sobrecarga informativa de David Lewis, según el cual, la posesión de información en exceso puede ser tan peligrosa como la carencia de la misma (Hazelwood, 2000; Lewis, 1996). Entre otros problemas, puede conducir a la parálisis por análisis, dificultando considerablemente la búsqueda de soluciones adecuadas y la toma de decisiones correctas. Es de suponer que la información incrementa la fluidez del comercio, pero, en palabras de Lewis, *a menudo, lo que hace es atascar las tuberías*.

Todo lo cual explicaría los resultados de aquellos análisis que muestran cómo las reducciones (que alcanzan hasta un 54%) en el número de SKU³⁸, no afectan necesariamente a la percepción de variedad y, por tanto, no afectan a las ventas significativamente (Broniarczyk et al., 1998). Otros autores obtienen resultados mucho más impactantes: en un estudio describiendo un experimento en el que el 94% de categorías son depuradas en cuanto al número de referencias ofertadas, en particular las de menor rotación, las ventas incluso se incrementan hasta un 11% de media en las dos terceras partes de las 42 categorías observadas (Boatwright and Nunes, 2001).

No obstante, como es lógico suponer, este efecto de incremento de cuota como reflejo de una reducción de referencias no puede ser lineal ni indefinido. Los citados autores son precisos al indicar que las ventas de cada categoría dependen del número y disponibilidad de productos clave y de los atributos de la propia categoría. De los atributos considerados clave en alimentación consideran como particularmente importantes la marca y el sabor.

³⁸ *Stock keeping units*, o referencias, en español.

Esta reflexión nos devuelve a la cuestión tan frecuentemente planteada en el análisis de las MDD: ¿Cuál es el techo de las mismas? ¿Hasta cuánto pueden crecer, en detrimento de las MF, sin estancarse o comenzar a perder lealtad o cuota? Ya hemos examinado, en el apartado correspondiente a la lealtad, las nuevas aportaciones de Ailawadi y Ngobo (Ailawadi et al., 2008; Ngobo, 2011) sobre esta materia, pero aún hay mucho que comprobar al respecto, como por ejemplo: replicación de sendos estudios en otros mercados, validez en el tiempo, validez por categorías, contaminación por otras circunstancias de mercado, etc. En nuestro país, no obstante, es de nuevo el estudio del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria el que nos proporciona un dato significativo a nivel global para España: el 88,4% de los consumidores consultados afirman que no echan de menos ningún producto más de MDD de los que ya tiene disponibles, y que encuentran, bajo su MDD, todo lo que necesitan (MAGRAMA, 2009). En definitiva, si las reducciones del surtido y la capacidad del consumidor para elegir entre varias marcas han influido en la lealtad del consumidor a las MDD, no hay constancia que lo avale a la vista de este dato.

5.7 El riesgo en el comportamiento del consumidor hacia las MDD.

El riesgo es un factor considerado por la literatura académica como determinante en la actitud y propensión del consumidor a comprar MDD (Livesey y Lennon, 1978), y tiene un peso diferente en función de las distintas categorías de que se trate.

Podemos definir el riesgo percibido como la *utilidad negativa esperada con la compra de un determinado producto o marca* (Dunn et al., 1986).

El riesgo o, mejor dicho, los riesgos asociados a la compra de una MDD pueden ser, según Zielke y Dobbelstein, de varios tipos (Zielke y Dobbeistein, 2007):

1. Riesgo financiero: la pérdida financiera potencial producida a consecuencia de la compra de un producto de calidad inadecuada. Es un riesgo relevante cuando la función de un producto es importante.

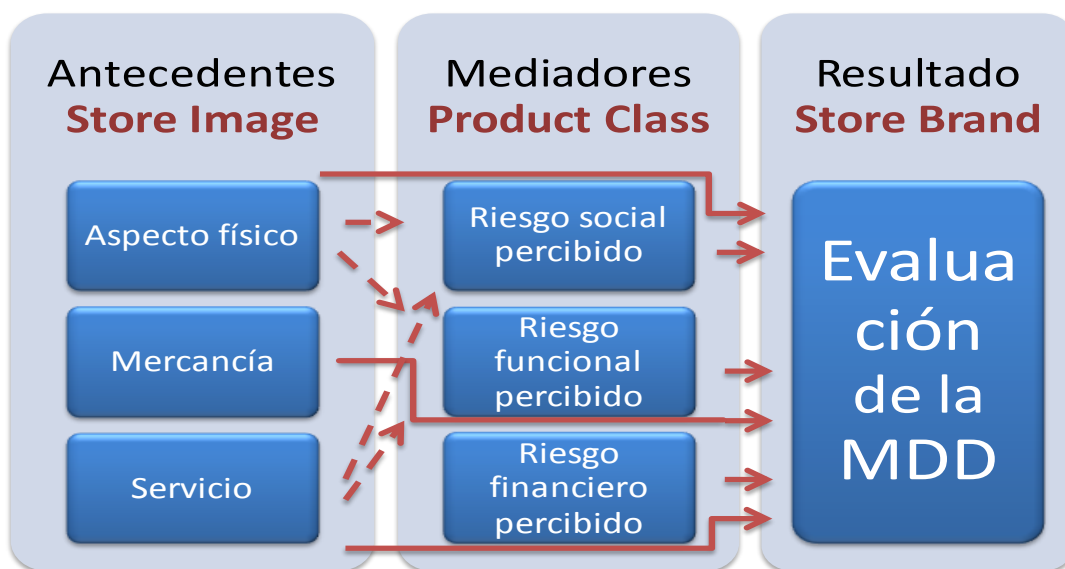
2. Riesgo social (o psicosocial): la posible pérdida de imagen o prestigio derivada del uso de ciertos productos. Este riesgo está asociado a productos que son consumidos en público u ofrecidos a invitados, y a aspectos simbólicos, tales como creencias o status (Batra y Sinha, 2000; DelVecchio, 1999). Cuanto más visible o públicamente usado sea una categoría de productos, menor la probabilidad de que un consumidor use una MDD, debido a su menor nivel de calidad simbólica (Semeijn et al., 2004).
3. Riesgo funcional (también llamado riesgo físico). En alimentación, se trata de la posibilidad de que haya ingredientes nocivos para la salud o que afecten al sabor o apetitosidad del producto. Pero también está asociado con la dificultad que perciba el consumidor de que la cadena sea capaz de fabricar determinada categoría de productos de manera solvente (Semeijn et al., 2004).

A estos, podemos añadir también:

4. Riesgo de tiempo, entendido como el temor a que la compra sea una pérdida de tiempo por las posibles implicaciones de reclamaciones, reembolsos o de tener que volver a comprar otro producto.

En función del riesgo, Semeijn formula un modelo de evaluación de la MDD.

Gráfico 31. Modelo Semeijn de evaluación de marca blanca en función del riesgo.



Fuente: Elaboración propia a partir de Semeijn et al. 2004.

La percepción misma del riesgo está afectada por la percepción de calidad del establecimiento (MacKinnon y Warsi, 1995; Venkatraman, 1990), de modo que en categorías de producto con una gran variabilidad en la calidad, la calidad de las MDD será percibida como baja (Semeijn et al., 2004). La imagen de una enseña no sólo sirve como indicador directo de la calidad de la MDD, sino también como un liberador del riesgo (Mitchell y McGoldrick, 1996; Mitchell y Greatorex, 1993), lo que deja al riesgo financiero como el de mayor peso en la decisión de la compra.

Existe también el riesgo del cambio, también llamado intolerancia a la ambigüedad. Podemos definir a ésta último como la tendencia a percibir o interpretar situaciones ambiguas como fuente de amenaza. Los consumidores afectados por esta percepción de riesgo son más proclives a buscar marcas más conocidas, fáciles de identificar a la hora de elegir (Etgar y Malhotra, 1981). Para estos consumidores, las claves extrínsecas son más fáciles de percibir y reconocer que las intrínsecas.

Para González Mieres, Díaz Martín y Trespalacios Gutiérrez, este riesgo del cambio se puede analizar, desde el punto de vista del comprador, conforme a los siguientes factores (González Mieres et al., 2006):

- La diferencia de percepción de calidad de la marca de distribuidor respecto a la de fabricante.
- La experiencia con la categoría de producto,
- La familiaridad con las marcas de distribuidor,
- La proclividad a juzgar el producto por indicios externos y, por último,
- La propia confianza del individuo en su propio juicio a la hora de elegir.

De los cuales, los que los autores destacan como más importantes, son la familiaridad con las MDD y la confianza del consumidor en los indicios externos (o extrínsecos) para evaluar la calidad del producto. Como veremos más adelante con mayor profundidad, cuando el consumidor tiene dificultad en evaluar un producto por sus características intrínsecas y, por tanto, para seleccionar la alternativa más apropiada, utiliza atributos extrínsecos tales como el precio y la marca misma para la evaluación del producto, infiriendo de ellos la calidad del mismo (DelVecchio, 1999; Sethuraman y Cole, 1999).

Hemos visto que una parte de la comunidad científica alude a las diferencias entre categorías para explicar el comportamiento del consumidor hacia las MDD. Inicialmente se tuvieron en cuenta factores como la inversión y tecnología necesaria, el tamaño y márgenes de la categoría, el nivel de publicidad y promociones, etc., como factores que explicarían las diferencias de cuota de las MDD entre distintas categorías (Hoch y Banerji, 1993). Pero más recientemente, se ha integrado el análisis de las diferencias por categorías no bajo el foco del fabricante y del distribuidor, sino del consumidor, basándose en la teoría de las expectativas. Según esta teoría, la compra de MDD aumenta cuando el consumidor percibe como bajo el riesgo del error de elección (el coste de una elección equivocada), y cuando la categoría posee características más de “búsqueda” que de “experimentación” (Batra y Sinha, 2000).

Serían categorías de *búsqueda* aquellas en las cuales los atributos relevantes para la elección pueden ser verificados antes de comprar a través de la inspección directa del producto u otros recursos disponibles como lista de ingredientes, etc. Estos atributos relevantes suelen ser en general atributos funcionales y por tanto estas categorías suelen ser más proclives a la comparación objetiva y, en consecuencia, al crecimiento de la MDD, que ofrecen una doble utilidad: funcional y de precio, además de añadir su garantía. Son, por el contrario, categorías de *experimentación* aquellas en las que estos atributos sólo se pueden verificar con la prueba o uso del producto (suelen ser atributos más hedonistas). Estas últimas categorías pueden crear en el consumidor una sensación mayor de incertidumbre y riesgo en la elección, influyendo en la preferencia hacia una marca de fabricante conocida para minimizar el riesgo ya que el consumidor tendrá que incurrir en el coste de comprar el producto y usarlo para evaluar la marca y por tanto una marca conocida le proporcionará mayor garantía sin asumir ningún riesgo. En algunas de estas categorías de *experimentación*, en principio más difíciles de abordar para la marca de distribuidor, una estrategia posible sería la de la doble marca (*cobranding*), uniendo la MDD a una marca de fabricante que aportaría seguridad adicional al consumidor en su elección y reduciría el riesgo percibido respecto a la alternativa MDD. Otra opción sería la de desarrollar un posicionamiento diferencial y dotado de asociaciones pertinentes que permitiese al consumidor reducir la incertidumbre relacionada con la elección de marca en estas categorías (Abril Barrie, 2009).

5.8 Los aspectos inconscientes en la decisión de compra.

Los aspectos inconscientes en la decisión de compra de los consumidores han sido poco o nada tenidos en cuenta por la mayor parte de la literatura sobre el tema, que se centra en los conscientes. Una gran parte de las decisiones del consumidor no están en el área de lo consciente o están influenciadas por factores no identificados por el que toma la decisión. Así, las decisiones constituyen una mezcla de procesos conscientes e inconscientes, siendo estos últimos mucho más importantes de lo que la literatura científica piensa (Fitzsimons et al., 2002).

Dado que el comportamiento del consumidor es más complejo que lo que abarca un simple cálculo económico, es recomendable utilizar estrategias de consumidor más introspectivas. La investigación en las actitudes del consumidor hacia las MDD puede contribuir a ello (Goldsmith et al., 2010).

Un punto de partida es examinar cómo se produce el proceso de aprendizaje que está en la raíz de la compra de los consumidores. Podemos distinguir dos tipos de aprendizaje: el aprendizaje inconsciente o de bajo esfuerzo, que puede ser meramente asociativo, y el consciente, de alto esfuerzo y motivación, que puede estar dirigido por una expectativa previa (Van Osselaer y Janiszewski, 2001). Generalmente, en los procesos de compra concurren los dos: el primero de ellos cuando se trata de un producto (o marca) habitualmente adquirido y el segundo cuando se trata de un producto (o marca) nuevo.

Cuando el aprendizaje es inconsciente, el entorno automáticamente (inconscientemente) activa las metas y motivaciones asociadas al mismo (Bargh et al., 1995; Gollwitzer y Sheeran, 1997), de modo que los individuos persiguen metas que no son conscientes de tener y cuya consecución o fracaso en obtener genera consecuencias residuales en cuanto a humor, autoafirmación y desempeño (Chartrand y Bargh, 1996). Sorprendentemente, el aprendizaje inconsciente es a menudo más efectivo que el intencional (Berry y Dienes, 1991).

De los diversos constructos y motivaciones de compra que hemos analizado, es cuestionable su asignación a procesos conscientes o inconscientes. Ciertamente, la gente es *masivamente inconsciente* tanto de las influencias del pasado en su comportamiento actual como de las consecuencias de los estímulos y decisiones actuales en el

comportamiento futuro (Fitzsimons et al., 2002; Whittlesea y Wright, 1997), de modo que cuanto una alternativa emerge tentativamente como la principal en el proceso de elección, hay una tendencia a sesgar la nueva información en favor de esa alternativa, sin que este sesgo sea conscientemente reconocido por el sujeto cuando se produce. Así que, cuando realizamos un proceso de compra, hay una gran parte de nuestras reacciones en las que la meta cognición, entendida como el nivel de consciencia de los consumidores respecto a la fuente, causa y, en algunos casos, la misma existencia de su conocimiento, actitudes y preferencias (Fitzsimons y Shiv, 2001), debería ser baja cuando las respuestas del individuo están principalmente dirigidas por estímulos (Janiszewski, 1988) o procesos (Seger, 1994) que se dan por debajo del nivel de consciencia.

El nivel consciente es cuestionable cuando los individuos no saben identificar la causa o fuente de sus estados cognitivos y afectivos. Por ejemplo, un consumidor puede confundir la naturaleza auténtica de una experiencia de producto con una descripción inducida del mismo (Braun, 1999). Dicha aberración en la información puede alterar las creencias sin que el sujeto perciba confusión alguna. Los sesgos no reconocidos pueden desembocar en una recolección exagerada de diferencias entre las alternativas escogidas y las rechazadas (Svenson y Benthorn, 1992), sobreestimación no intencionada del propio conocimiento previo (Hawkins y Hastie, 1990) y falsas creencias sobre la consistencia de las propias actitudes (Levine, 1997). La percepción misma puede estar "coloreada" por correlaciones ilusorias entre características de producto (Broniarczyk y Alba, 1994). El corolario de esta afirmación es que el individuo no es consciente de la influencia que la fluidez perceptual y la falsa atribución de familiaridad puede tener en sus actitudes, confianza, percepciones de la verdad y estimaciones (Alba y Hutchinson, 1987). Además, es dudoso que el individuo sea consciente de la influencia de su condicionamiento y genética en su comportamiento habitual (Alba y Hutchinson, 2000).

Así, por ejemplo, la calidad percibida, que hemos contemplado como una de las principales fuentes de incertidumbre en el proceso de compra, puede estar determinada por expectativas más que por características perceptibles (Hoch and Ha, 1986), con lo que la caracterización de la calidad es extremadamente difícil en tanto que vinculada a expectativas cuya fuente u origen el consumidor no es consciente de conocer.

Los investigadores distinguen entre tres tipos de afectos o respuestas afectivas: evaluaciones (reacciones de valor a un estímulo específico), estados de ánimo (generalmente suaves y duraderos) y emociones (generalmente intensas). En los tres hay evidencias de procesos inconscientes.

a) Evaluaciones:

- 1) Las respuestas afectivas a los estímulos pueden ser directas, consecuencia automática del acto de categorización (Fiske, 1982). Cuando se accede a la categoría, se accede también a la respuesta afectiva, que se transfiere directamente al estímulo.
- 2) Las actitudes fuertes aceleran la respuesta, lo que sugiere la activación automática de la respuesta afectiva, (Fazio et al., 1986). Para actitudes muy fuertes, la mera presencia del objeto es a menudo suficiente para activar automáticamente la actitud.
- 3) Las actitudes también pueden basarse en la memoria inconsciente de un estímulo, cuya aparición genera actitudes que son igualmente inconscientes (Zajonc, 1968).
- 4) Varios investigadores se han centrado en el grado en que los constructos actitudinales pueden operar de manera inconsciente en los comportamientos de modo que pasan desapercibidos a los procesos conscientes (Greenwald y Banaji, 1995).

b) Estados de ánimo:

En ambos casos (Eich, 1995; Macaulay et al., 2001), han percibido los dos siguientes efectos como más consistentes con la memoria inconsciente que con la consciente, reafirmando la conexión entre emociones y estímulos:

- 1) Congruencia de estado de ánimo y memoria: un estado de ánimo positivo refuerza la memoria de cosas positivas (Isen, 2003).
- 2) Refuerzo de la memoria asociada a una emoción, que facilita la recuperación del recuerdo cuando la misma emoción se repite.

El estado de ánimo puede impactar en juicios de valor tales como la felicidad (Schwarz y Clore, 1996), al menos cuando los efectos del estado de ánimo no son conscientes.

c) Emociones:

- I. Hay autores que opinan que si bien el surgir de una emoción es a menudo un rápido proceso (Smith y Ellsworth, 1985), la emoción debe ser consciente para ser sentida. No obstante la literatura sugiere que los desórdenes emocionales se perpetúan a menudo de manera inconsciente (Bargh et al., 1986; Gotlib y McCann, 1987 respecto a la depresión).
- II. Además, la emoción puede servir como una pista emocional que centra la atención en aquellos estímulos consistentes con los estados emocionales (Niedenthal, 1990).

Por tanto, podemos afirmar que una parte importante de la decisión de compra, de la elección de una MDD en nuestro caso, se basa en procesos inconscientes. De ellos, podemos destacar:

- a) Dependencia del referente: es un proceso automático (Petty y Wegener, 1993) que hace que el referente adoptado cambie nuestras decisiones.
- b) Efectos contextuales: el efecto de atracción es mayor cuando el sujeto intenta justificar sus resultados (Simonson, 1989).

Tras las anteriores consideraciones, podríamos pensar que, cuando abordamos en una investigación las opiniones de los consumidores a través de un cuestionario, será necesario precisar las preguntas de tal manera que obtengamos la máxima racionalidad de las respuestas. Sin embargo, cuando los consumidores responden a preguntas hipotéticas, el contenido de la pregunta tiene un impacto claro en el comportamiento subsiguiente: cuanta

más elaboración cognitiva se añada, mayores serán los efectos contaminadores de las preguntas hipotéticas (Fitzsimons y Shiv, 2001). Lo que corrobora, una vez más, la mayor calidad de la experimentación sobre los cuestionarios como fuente de información.

Para terminar, una mención a los efectos subliminales en el consumo, teoría que tuvo amplia aceptación en los años 70, pero que parece haber caído en un relativo desuso en la parte vinculada a la publicidad. No obstante, la exposición subliminal a caras felices que, por ejemplo, aumenta el consumo de bebidas y las ganas de pagarlas, y viceversa con caras de enfado (Winkielman et al., 2000) parece, a juicio de algunos autores, seguir siendo un factor que influye en la decisión de compra, por más que su auténtica influencia varía según los individuos y no es fácilmente medible.

5.9 Conclusiones y Discusión.

La revisión literaria nos ha desvelado una gran cantidad de factores y constructos cuya relación con la propensión a la compra de MDD se ha valorado por los investigadores a lo largo de las últimas décadas.

Algunos de esos factores son relativamente obvios, como es el caso de su disponibilidad, o incluso la satisfacción del consumidor ya que un producto que nos causa insatisfacción no será normalmente adquirido. O la lealtad, que en su faceta de repetición sucesiva de actos de compra podría considerarse una tautología y, en su faceta de compromiso en valores y emociones es difícilmente mensurable y, según se mire, una consecuencia, más que una causa o indicio (o precursor) de la propensión a la compra de MDD.

Otros factores tienen la particularidad de que están presentes para la gran mayoría de marcas y productos del mercado. Por ejemplo, es difícil considerar que una bolsa de patatas de una MF tenga mayor o menor convenience que una MDD, por lo que el factor convenience, siendo consistente y razonable, no aporta una posibilidad de discriminar respecto a las diferentes ofertas del mercado. Igual sucede con el factor ahorro de tiempo, así como por los beneficios hedónicos, que pueden fácilmente estar presentes con la misma fuerza en las MF como en las MDD.

La cobertura de una necesidad específica representa un *driver* para la segmentación, más que para la elección de una MDD frente a una MF, salvo que, como sí que es cierto que empieza a suceder, las MDD comiencen a responder a ciertas necesidades específicas con más diligencia que las MF, por ejemplo en cuanto a alimentos funcionales, étnicos o ecológicos, segmentos en los que ha tomado la iniciativa. Pero este factor sólo explica la existencia de segmentos, no la preferencia intrínseca hacia una MDD.

Otros constructos nos aportan indicios insuficientemente concluyentes. Por ejemplo, la implicación, que se atribuye en baja intensidad a los productos de alimentación. No obstante, tal generalización es poco fiable: la implicación a un producto de alimentación concreto puede tener muchísimos matices y variar considerablemente según el consumidor de que se trate, pudiendo alcanzar niveles muy dispares. O, una vez más, la satisfacción del consumidor, de la que hemos aprendido que es una condición necesaria, pero no suficiente, para la compra. Su relación con otros constructos y, sobre todo, con la lealtad, está extendidamente aceptada, pero tampoco resulta especialmente discriminante en un mercado en la que la inmensa mayoría de los productos son satisfactorios en general. El estudio de la insatisfacción no está tan avanzado, en cambio, cuando creemos que sí es más concluyente a la hora de explicar la defección de clientes, la pérdida de lealtad, aunque también es cierto que, dado el nivel de calidad y servicio alcanzado por la inmensa mayoría de los distribuidores actualmente, la insatisfacción es un factor del que podríamos decir concurre excepcionalmente en las relaciones distribuidores-consumidores en el contexto actual del mercado de alimentación en libreservicio (no así en otros, como en telecomunicaciones, donde su estudio sin duda tendría mucho que aportar).

Adicionalmente, hemos comprobado la existencia de complejos mecanismos inconscientes, evaluaciones que realizamos en función de la intensidad de los estímulos, estados de ánimo que condicionan nuestro recuerdo y la vinculación de los estímulos que percibimos con las emociones que nos producen, etc. Factores inconscientes que pesan en nuestras decisiones de compra y que condicionan la propia percepción del entorno de compra, los productos a nuestro alcance.

Los factores más concluyentes, aquellos a los que nos conduce el principio de parsimonia que es recomendable a toda investigación científica, parecen ser aquellos que eliminan o reducen las incertidumbres y riesgos que concurren en un proceso de compra. Por

ejemplo, la calidad percibida, tal vez no directamente (puede que no tengamos, como consumidores, criterios suficientemente válidos para valorarla), sino a través de la publicidad y comunicación de las marcas o de la recomendación de familiares y amigos y, siempre, por los valores asociados a la marca, otro factor de gran importancia en la toma de decisión; o también la indulgencia social, cada vez mayor, hacia la compra de MDD, a las que cada vez menos consumidores contemplan como productos “de segunda categoría” que compramos de manera vergonzante, riesgo este que en la actualidad es poco frecuente. Al contrario: sabemos que el *mavenismo* está positivamente relacionado con la compra de MDD, que se posiciona así como una compra inteligente; o, finalmente, la insatisfacción, cuya ausencia deja abierta una puerta para adquirir una MDD, de manera que lo que los gestores de la misma deberán procurar es eliminar aquellos factores que pudieran eventualmente provocar insatisfacción en los consumidores, tanto a nivel de producto como a nivel del servicio que representa su venta en una superficie comercial.

En nuestro análisis incorporaremos también un factor que, tal vez por obvio, es con frecuencia preterido en los análisis vinculados a las MDD alimentarias: se trata del sabor (o, más concretamente, de la percepción del sabor) que, como ya se ha mencionado, es un indicador de la calidad de los productos.

Otro factor a considerar es la experiencia de compra, en el sentido de que los factores experienciales, como hemos visto, influyen poderosamente en la percepción de las MDD. Asimismo, consideraremos el factor lealtad, que en nuestro estudio llamaremos fidelidad en tanto que sólo nos aproximamos a dicho constructo desde su aspecto de asiduidad a la compra en uno o más establecimientos según declarativo del propio consumidor, por lo que es más limitado que el concepto de lealtad analizado en páginas anteriores.

Y, finalmente, el factor que siempre se ha considerado más asociado a la proclividad hacia las MDD: el precio, considerado como diferencial respecto de otros productos con calidad comparable, si bien nuevamente habría que insistir en que, más que un precio objetivo, lo fiable sería contar con el precio percibido por parte del consumidor, del que hemos aprendido que, con gran frecuencia, no conoce el precio de una gran mayoría de los productos que compra y usa, ni siquiera en el momento subsiguiente de haberlos adquirido.

6. La educación en calidad del consumidor y su influencia en el proceso de compra de alimentos.

6.1 Concepto de calidad.

Según el D.R.A.E, calidad es la *propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor* (Real Academia Española, 2001). Muchas definiciones de calidad en la literatura académica se han basado, bien en el desarrollo de un grupo de propiedades o características, o bien en una relación con la excelencia. Otras definiciones se agrupan en torno a un enfoque de conformidad a especificaciones, sobre todo en el entorno de producción, o a un enfoque de percepciones y expectativas de cliente, sobre todo en el entorno de los servicios (Wicks y Roethlein, 2009).

Recurriendo a clásicos de la literatura académica de marketing, podemos decir que se entiende como calidad *un conjunto de atributos intangibles o tangibles no directamente observables por los consumidores* (Aaker y Keller, 1990; Erdem y Sun, 2002).

Esta definición parece poco apropiada en el entorno de alimentación, ya que los consumidores tienen como uno de los referentes esenciales de su decisión de compra el sabor, por lo que si el producto no gusta, el consumidor no lo comprará por más información de todo tipo que incorpore, no importa cuán útil para la salud resulte, etc. Así que, al menos en lo que respecta al sabor (olor, color, textura y otros atributos posiblemente también) podemos refutar la definición anterior diciendo que sí existen atributos directamente observables por los consumidores que ellos asocian a lo que es un buen o un mal producto, es decir, a lo que el consumidor entiende como calidad.

Lo que también parece cierto es que no existe una definición global de calidad, sino diferentes definiciones (para productos y servicios, industrias o diferentes niveles de dimensionalidad, por ejemplo, pero también entre productos más o menos homogéneos) que son apropiadas bajo distintas circunstancias (Reeves y Bednar, 1994). Manteniendo el eje en el punto de vista del consumidor y, más concretamente, de la satisfacción del consumidor, podemos definirla como *la suma de evaluaciones afectivas de cada cliente*

respecto de cada objeto actitudinal que genera satisfacción al consumidor (Wicks y Roethlein, 2009).

La calidad es probablemente uno de los mantras más frecuentemente repetidos entre directores y ejecutivos de organizaciones contemporáneas. De hecho, estos ejecutivos jerarquizan la mejora del servicio y de la calidad de producto como el reto principal de las empresas norteamericanas (Zeithaml et al., 1990). La calidad ha sido descrita como la fuerza más importante que impulsa el crecimiento de las empresas en mercados internacionales (Feigenbaum, 1982).

Hay multitud de definiciones de calidad (Crosby, 1979), pero, en palabras de Kara, no definiciones universales (Kara et al., 2005).

A lo largo de la historia de la literatura académica, calidad se ha definido como valor (Abbot, 1973), conformidad respecto a unas especificaciones (Gilmore, 1974; Levitt, 1973), conformidad a los requerimientos (Crosby, 1979), adecuación para el uso (Juran y Gryna, 1988) y adecuación o superación de las expectativas de los consumidores (Parasuraman. et al., 1985).

Destacan, por su anclaje a la figura del consumidor, tres definiciones de Juran:

- a) Calidad desde el punto de vista de la preferencia del consumidor: *el grado al que un producto específico es preferido sobre productos competidores de grado equivalente, basado en test comparativos realizados entre consumidores.*
- b) Calidad desde el punto de vista del mercado, *el grado en el que un producto específico satisface los deseos de un consumidor específico.*
- c) Calidad como idoneidad en su uso (*Fitness for Use*): *la medida en que un producto sirve con éxito al propósito para el que lo adquirió el usuario.*

Tal vez la combinación de estas tres definiciones (Juran y Gryna, 1988) sea lo más aproximado a un concepto universal de calidad idóneo para el propósito de este trabajo.

Desde ahí, podemos definir la percepción de calidad como el juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia del producto.

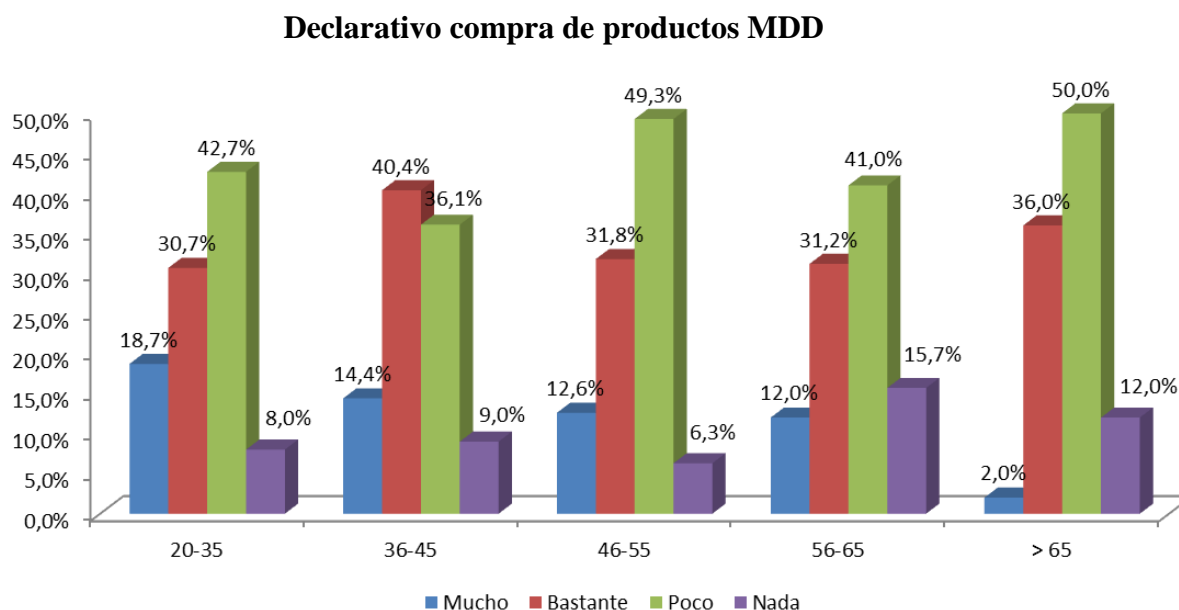
6.2 La calidad en las MDD.

Un estudio realizado en Alemania abarcando cincuenta categorías de productos de gran consumo concluyó que en más de la mitad de estas categorías, las MDD de las tiendas de descuento de bajo precio (*hard discounter*) del estilo de Aldi o Lidl rivalizaban o superaban en calidad a las MF (Zinkhan et al., 1994). Un estudio en Estados Unidos concluye con que la calidad media de las MDD supera la calidad media de MF en 22 de 78 categorías (Apelbaum y Gerstner, 2003). En suma, las MDD están alcanzando equivalencia en calidad respecto a las MF (Soberman y Parker, 2006), aunque los fabricantes de marcas nacionales han sido lentos en reaccionar a esta realidad del mercado tanto en el cálculo de sus implicaciones como en sus decisiones de marketing. Estas tendencias son mundiales.

En nuestro país, como ya hemos señalado, es notoria la evolución en cuanto a formas de vida y hábitos de consumo que se han producido en los últimos años. Una de las muchas consecuencias que estos cambios han podido tener en el consumo es la pérdida de los referentes de calidad en los alimentos de manera que, siendo los rasgos organolépticos de los mismos los que deberían decidir la compra de un artículo de alimentación, encontramos que los consumidores no tienen muy claro cuáles deben ser los rasgos organolépticos correctos o ideales para cada producto, con lo que su decisión de compra tiene lugar en base a otros elementos no relacionados con la calidad del mismo. Particularmente entre la población más joven, que no han estado tan expuestos como el resto a los referentes tradicionales. El hecho de que, según el estudio de Ipsos Mori para la PLMA (PLMA, 2012) las actitudes más favorables hacia las MDD sean las del grupo de jóvenes de menos de 25 años avalaría esta idea.

En España, el estudio monográfico sobre las MDD realizado en 2009 a iniciativa del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, publicado en su web en el foro “Observatorio de Consumo y de la Distribución Alimentaria” nos confirma este extremo respecto a nuestro país, como se aprecia en el siguiente gráfico (MAGRAMA, 2009):

Gráfico 32. Evolución Perfil de Consumidores MDD.



Elaboración propia a partir de datos del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria – Mayo 2009³⁹

Es destacable que la declaración de compra global de MDD es más alta entre los segmentos más jóvenes de la población, y decrece en los de mayor edad, si bien estos declaran un alto nivel de compra esporádica, probablemente sobre la selección de algunas categorías específicas, en virtud del mejor precio de la MDD.

6.3 El proceso de inferencia de calidad en los consumidores.

En general, el proceso de inferir calidad de las características de un producto y de cualquier otra información disponible se ha estudiado desde varios ángulos. En el área de la economía, se utiliza el término de señal de Mercado, en tanto que en marketing se emplea el de indicadores de calidad (*quality cues*, en inglés). Desde aquí, se distinguen entre indicadores intrínsecos, referidos a las propiedades físicas del producto, o extrínsecos, todos los demás (Olson, 1973; Rao y Monroe, 1989). Entre estos últimos se cuentan la

³⁹ <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/observatorio-de-consumo-y-la-distribucion-alimentaria/monograficos/>

imagen de marca, el envase y etiquetado (McDaniel y Baker, 1977), y la propia imagen del establecimiento (Park y Winter, 1979). El proceso de inferencia de la calidad es una de las áreas más misteriosas del comportamiento del consumidor, abundando la literatura en casos documentados de inferencias extrañas, como por ejemplo, el color y el contenido de grasa aparente como indicador de sabor y grado en que una pieza de carne podría estar tierna; o el proceso de producción orgánica como un indicador del mejor sabor de verduras; o bien el bienestar de los animales como indicador de productos saludables. La realidad es que todas las inferencias en este sentido son, como mínimo, objetivamente cuestionables (Grunert, 2005).

Hay personas más propensas que otras a usar dichos indicios en sus procesos de evaluación; de hecho, las mismas personas deciden de manera diferente dependiendo de las condiciones en las que se desenvuelven o se les presenta la oferta (Jacoby y Kyner, 1973; Olson y Jacoby, 1974). Algunos autores equipararan al conjunto de indicios que un consumidor maneja a la hora de realizar sus inferencias con la familiaridad. La familiaridad con la marca suele implicar conocimiento del producto o habilidad para evaluarlo a través de unos indicios que, según la percepción del consumidor, están correlacionados con la calidad de la categoría de productos (Howard y Sheth, 1970). Desde este punto de vista, la familiaridad actúa como reductora de la utilización del precio y marca como parámetros de evaluación, al ser los consumidores más capaces de evaluar la calidad del producto en un contexto más amplio (Raju, 1977). Por esta razón, cabe pensar que la MDD pueda despertar una actitud más favorable entre aquellos consumidores más expertos o conocedores de la categoría de producto (Wolinsky, 1987). Otros autores destacan la familiaridad de la marca como precursora directa de la propensión a su compra (Sheau-Fen et al., 2012).

La calidad percibida (junto con la seguridad que de ella deriva) conduce a la compra sólo cuando la ésta es lo suficientemente alta como para que el consumidor esté dispuesto a pagar el precio de la tienda. La relación entre calidad percibida y precio es lo que llamamos frecuentemente relación calidad-precio⁴⁰ (Zeithaml, 1988). Medir la intención de pagar por el producto de parte del consumidor como medida de la calidad y la seguridad que éste atribuye al producto ha sido recurrente en la literatura científica, si bien los

⁴⁰ *Value for Money* en inglés

métodos hedónicos (Greening et al., 1997; Steiner, 2004) o los más recientes enfoques multinomiales mixtos que incorporan el factor de heterogeneidad en los entrevistados (Bonnet y Simioni, 2001) sólo permiten la estimación de la intención de pagar cuando existen datos de panel; si no es así, dado que estaremos realizando evaluaciones contingentes de la hipotética calidad o seguridad de un producto (Boccaletti y Nardella, 2000), tendremos que basarnos en atribuciones experimentales (Rozan, 2004) o análisis conjoint (Grunert, 2005), mecanismos generalmente usados para productos aún no lanzados, pero que difieren entre sí notablemente, generalmente reflejando precios por encima de las transacciones que se realizan normalmente.

Las dimensiones que conforman la calidad en la mente del consumidor y, en especial, su peso, puede cambiar a lo largo del tiempo. Podría existir una tendencia a que aquellas dimensiones que coincidan con la experiencia posterior adquieran mayor peso. Por ejemplo, suponiendo que sabor y salud puedan tener igual peso en la fase previa a la compra (un momento en que ambas percepciones se dan en función de indicios), el sabor puede adquirir mayor peso tras el consumo, dado que ahora la experiencia le otorga más peso en tanto que la salud seguirá siendo un elemento abstracto meramente basado en información externa. Por consiguiente, puede suceder que los aspectos de calidad creídos cedan ante los experimentados con el tiempo, lo que puede resultar negativo en alimentos funcionales por ejemplo, donde los atributos creídos son los más importantes en su venta (Frewer et al., 2000; Verbeke, 2005).

Otro punto de vista es el que afecta a su preparación o restauración, en aquellos productos que, previo a su consumo, requieren de algún tipo de elaboración en el hogar. En estos casos, es el propio proceso de restauración el que determina la experiencia de calidad del producto a los ojos del consumidor más incluso que el propio producto, si bien de este aspecto se conoce muy poco.

Es una práctica habitual en los supermercados colocar los productos de precio alto a la altura de los ojos, de modo que sean localizados antes que otros artículos en el lineal. Esta práctica refleja la creencia de que los productos que los consumidores ven inicialmente influyen su juicio y decisiones posteriores. El contexto en el que un producto se encuentra influye el estándar interno que los consumidores usan para juzgar este y otros productos.

Un producto puede ser juzgado como menos caro en un contexto de altos precios que en uno de bajos precios, incluso aunque el precio real de los productos fuera recordado como más alto en el primer contexto que en segundo. Este efecto de contexto inicial permanece las 48 horas siguientes influyendo los estimados de precios de otras categorías. Los efectos de estándares internos pueden producirse sin que el consumidor recuerde las condiciones bajo las cuales se construyó el estándar (Adaval y Monroe, 2002).

Hay evidencias de que el contexto en el que un producto o atributo se muestra influye en su evaluación, influencia que puede afectar al precio (Briesch et al., 1997) o a otros aspectos (Kardes, 1986; Lynch Jr. et al. 1991). La explicación parece ser que el contexto afecta los estándares internos por los que un producto o atributo es evaluado por el consumidor (Helson, 1964), así como también a la perspectiva global (incluyendo los valores) que la gente considera aplicable al juicio que se realiza (Ostrom y Upshaw, 2012). La evidencia sugiere que ambas influencias pueden concurrir (Janiszewski y Lichtenstein, 1999). Los estándares que usa la gente cuando evalúa productos pueden ser formados intencionalmente y pueden estar influidos por la exposición a estímulos de los cuales el consumidor no es consciente. De hecho, en los estudios citados se observa que cuando el consumidor es consciente del proceso, dicha conciencia media en la construcción de estándares, pero también que hay aspectos inconscientes que pueden influir, aun así, en el proceso (Adaval y Monroe, 2002).

6.4 La seguridad como rasgo de calidad.

Los consumidores consideran cada vez más la información sobre seguridad y sobre el proceso de producción de los alimentos a la hora de tomar sus decisiones de compra. Productores, procesadores y distribuidores pueden elegir voluntariamente etiquetar respecto a estos atributos, hacerlo exclusivamente con aquellos a los que son instados por normas gubernamentales o una combinación de las dos alternativas. Pero actualmente existe una tendencia hacia aportar al consumidor información en la etiqueta sobre estos extremos (Caswell, 1998). Existen evidencias de que los futuros cambios demográficos incrementarán la demanda de productos con seguridad mejorada (Roberts y Marks, 2009).

Indicios de ello son la mejora en el nivel de vida, la aparente elasticidad de los ingresos en la seguridad alimentaria, el incremento de población vulnerable (a patógenos alimentarios o con déficits inmunes, y los mayores). Los nuevos conocimientos científicos podrían contribuir a identificar las diferentes patologías, las poblaciones de riesgo y aquellas prácticas de compra y consumo alimentarios que reducirían los riesgos.

El concepto de seguridad alimentaria, según Grunert (2005), permite una definición más cerrada, pudiendo entenderse como lo contrario del riesgo alimentario, o probabilidad de no contraer una enfermedad a consecuencia de consumir ciertos alimentos. En un sentido más amplio, el concepto puede abarcar cualidades nutricionales y preocupaciones sobre la modificación genética de los alimentos, etc.

Existe una aproximación objetiva y subjetiva. La objetiva se basa en la determinación del riesgo de consumir cierto alimento según lo especifica la comunidad científica y los expertos alimentarios. La subjetiva está en la mente del consumidor (Grunert, 2005) .

Se reconoce de manera extensa que el concepto de seguridad o riesgo alimentario sufre desviaciones en el territorio del pensamiento del consumidor. En el pasado las desviaciones se reconocían como un problema con el que se podía contender mejorando la información y educación de los consumidores. Recientemente, y en vista de la ausencia de éxito en este enfoque, se ha optado la actitud de aceptar trabajar con las percepciones de los consumidores sobre riesgo y seguridad tal y como son (Verbeke, 2005).

Con este criterio, y considerando que la calidad alimentaria implica todo aquello que un consumidor encontraría deseable en un alimento, podríamos decir que la seguridad alimentaria, en tanto deseable por parte del consumidor, es un elemento más de la calidad. Sin embargo, hay estudios cualitativos que sugieren que la seguridad no es una prioridad en la mente del consumidor cuando se les pide que describan su propio concepto de calidad alimentaria (Brunsø et al., 2002). Si esto es así, la seguridad alimentaria afectaría a la elección del consumidor de manera diferente a como lo hacen otras dimensiones de la calidad, en primer lugar en situaciones donde se perciben problemas graves de seguridad, como fue el caso de la crisis de las dioxinas en Bélgica (Verbeke, 2001), donde la amenaza puede eclipsar cualquier otra consideración en la elección haciendo que los consumidores

eviten ciertas categorías o marcas durante cierto tiempo, hasta el restablecimiento de la normalidad; y en segundo lugar, los consumidores pueden aplicar consideraciones de seguridad a ciertas tecnologías productivas, como los *GMOs* (semillas genéticamente modificadas) al considerarlas inseguras, desarrollando actitudes negativas hacia el uso de estas técnicas (Hu, 2004).

El uso del etiquetado para mejorar la percepción de marca del consumidor tiene tres limitaciones: el escaso espacio de las etiquetas, las limitaciones políticas a la difusión de ciertas informaciones (por ejemplo, uso de *GMOs*) y la poca atención que los consumidores prestan a la lectura de las etiquetas (Caswell y Padberg, 1992). Dado los limitados espacios en las etiquetas, las menciones que las administraciones deberían considerar mandatorias deben ser las de atributos relacionados con la salud humana, dejando como voluntarios los demás (Caswell, 1998). Aún así, el espacio de muchas etiquetas continuaría siendo limitado y la información posiblemente excesiva para lo que los consumidores estarían dispuestos, de buen grado, a leer.

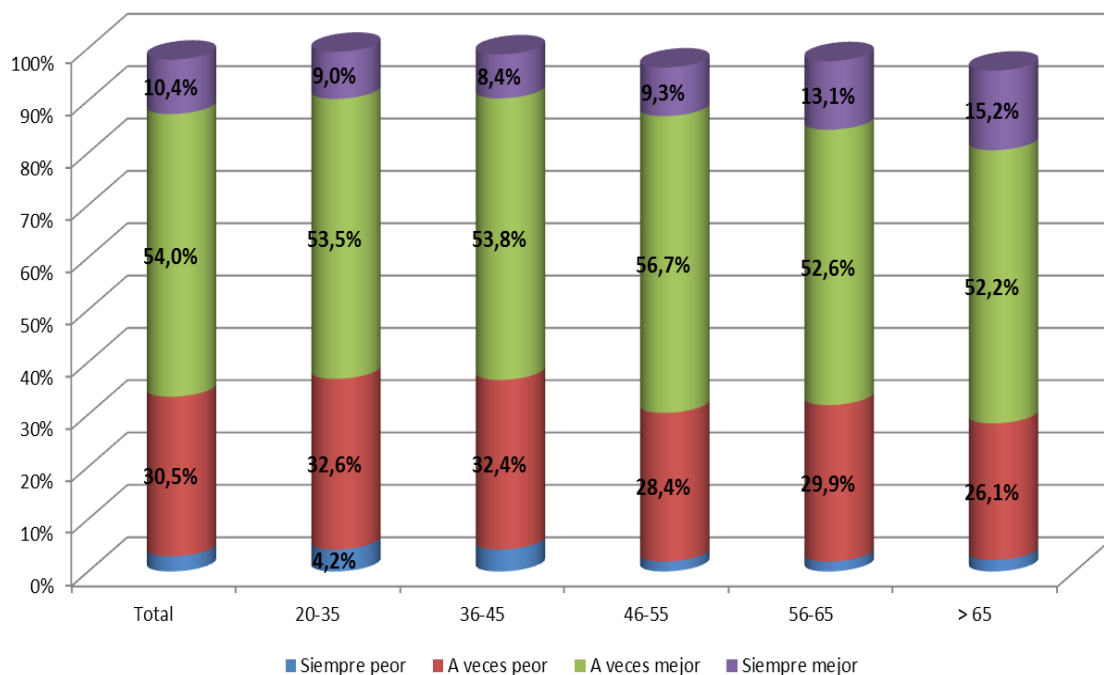
En el área de la seguridad alimentaria, hay tres patrones de conducta que parecen tener suficiente robustez: En primer lugar, los riesgos autoimpuestos (el derivado de una mala restauración del producto en casa) son más aceptables para los consumidores que los riesgos basados en la tecnología de producción, a pesar de que objetivamente es todo lo contrario, siendo menores estos que aquellos. En segundo lugar, aunque los consumidores reconozcan los riesgos de una mala preparación, les atribuyen menos probabilidades de suceso para ellos mismos que para la media de los consumidores (lo que se llama sesgo optimista); en tercer lugar, la importancia de las dimensiones de miedo y familiaridad en la percepción de riesgo se han demostrado ampliamente en el sentido de que los riesgos percibidos son menos severos cuanto más familiares o conocidos sean.

6.5 Los referentes de la calidad en los consumidores actuales.

Este dato es consecuente con la percepción de calidad que tienen los consumidores españoles por edades, como se aprecia en la siguiente comparación de calidad percibida

entre MDD y MF, considerando que, adicionalmente, más del 80% considera que las MF y las MDD son producidas por los mismos fabricantes.

Gráfico 33. Valoración de la calidad de las MDD por los consumidores españoles.



Elaboración propia a partir de datos del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria – Mayo 2009⁴¹

Otro dato interesante tiene que ver con las categorías con mayor penetración en MDD: Pastas, Legumbres, Arroz, Lácteos, Leche, Congelados, etc., todas ellas categorías de productos con características que les acercan a lo que entendemos por *commodities*. La evolución de aquellas en las que el Observatorio ofrece un comparativo muestra crecimientos notables en todas ellas menos en la de bebidas sin alcohol, donde se muestra un descenso de penetración, probablemente asociado a la fuerza de las marcas que concurren en este mercado y de las inversiones que estas realizan en su promoción.

⁴¹ <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/observatorio-de-consumo-y-la-distribucion-alimentaria/monograficos/>

Gráfico 34. Penetración MDD por categorías.

Categoría	2009%	2005%
Pastas Alimenticias	76,5	
Legumbres, arroz	74,6	
Lácteos excepto leche	72,3	63,2
Leche	68,9	57,9
Congelados	67,3	50,8
Conservas vegetales	58,1	
Aceite de Oliva	57,0	48,2
Embutidos y Loncheados	56,3	
Conservas de pescado	51,0	
Panadería/bollería/Pastelería	50,4	47,9
Confitería/Chocolate	42,5	
Aceite de Girasol	38,6	
Bebidas sin alcohol	35,0	37,6
Cervezas	32,7	
Bebidas con alcohol	15,7	

Elaboración propia a partir de datos del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria – Mayo 2009⁴²

Consideremos un ejemplo de producto de gran consumo: la leche. A pesar de su extenso consumo, los rasgos puramente organolépticos de la leche UHT tal y como los describe la literatura científica -cocida o recocida, sabor dulzón, sabor astringente, toque caramelizado, rancio o metálico, grasa, maltosa, sabor plástico, sabor a medicamento, toque de vainilla, etc.- (Chapman et al., 2001; Oupadissakoon et al., 2009) no son atributos que estén espontáneamente en la mente del consumidor de nuestro país, como reflejan las respuestas de los entrevistados: no son factores decisivos en su compra o consumo. La razón que el sentido común dicta es que dichos atributos reflejan una preocupación que los modernos procesos de producción de todas las marcas han eliminado de la mente del consumidor: nadie espera que la leche incurra en alguno de los defectos organolépticos mencionados, sino que está convencido de que todas las marcas disponibles en el mercado concurren en una calidad suficiente que asegura la práctica ausencia de los mismos. Lo

⁴²

<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/observatorio-de-consumo-y-la-distribucion-alimentaria/monograficos/>

que el sentido común no nos dice es si realmente esto es estrictamente así, no siendo imposible que haya algún rasgo no necesariamente determinante objetivamente de la calidad del producto o incluso en detrimento de la misma, pero al que el consumidor se haya acostumbrado de tal modo que, pese a ser un defecto, sea percibido, por el contrario, como un rasgo de calidad de dicho producto e incluso de la categoría. Por eso hay productos que, cuando los consumimos en otro país, nos parecen diferentes de los homólogos que consumimos en el nuestro: porque en cada país se elaboran de acuerdo con propiedades organolépticas tácitamente consensuadas por el hábito adquirido de los consumidores locales.

La leche es un producto con características de *commodity*, en el que los atributos físicos u organolépticos han perdido vigor en la decisión de compra. Posicionarla en torno a atributos físicos y determinantes, de acuerdo con la opinión de paneles de expertos, de la calidad puede ser una labor baldía desde el punto de vista del posicionamiento estratégico. Las estrategias de posicionamiento de las grandes marcas, hoy día, están más en la línea de un posicionamiento emocional (Mahajan y Wind, 2002). Para nuestro ejemplo de la leche, dicho posicionamiento (conocido como el de *la marca blanca en el labio*) implica la prescripción de una marca por parte de celebridades basándose en la autenticidad de la leche, evidenciada en la marca blanca que deja en el labio superior la buena leche cuando se toma. Valga el descrito como ejemplo de que la creatividad de los diversos soportes se centra en esos atributos emocionales.

7. Formulación de Hipótesis.

7.1 Punto de partida.

La revisión bibliográfica realizada aporta diversas evidencias, como ya hemos visto, de que **en los últimos años, las MDD alimentarias han mostrado una mejora en su posicionamiento en cuanto a calidad, acercándose cada vez más al nivel de calidad percibida de las marcas con las que compiten.** Esta idea a nivel global es la que perseguimos refrendar para las MDD alimentarias de nuestro país, en donde también hay referencias bibliográficas, que ya hemos citado, en este sentido, incluyendo información de paneles y otras fuentes que apuntan en esta misma dirección. Por último, hay indicios, que en fases posteriores incorporaremos como objeto de investigación, como por ejemplo:

1. La apropiación cada vez mayor del marketing mix del producto por parte de los gestores de MDD (si inicialmente se centraban en el precio, ahora se centran en el propio producto, su packaging, los elementos de comunicación, la gestión del producto en el punto de venta... además del precio). La reacción a políticas de precio, además, habrían abierto el abanico a nuevas aproximaciones de marketing en el sentido indicado (Van Heerde et al., 2008).
2. Un nivel de satisfacción respecto a la generalidad de las MDD disponibles en el mercado que resulta suficiente para la práctica totalidad de los consumidores, como también sucede para las MF, por lo que estos no se ven forzados a pagar más para adquirir la calidad (percibida) superior apetecida, ya que la inmensa mayoría de los productos MDD que se le ofrecen son suficientemente satisfactorios, en el sentido de que su compra o consumo no genera insatisfacción. No es objeto de esta investigación analizar el alcance o las causas de esta satisfacción generalizada respecto de la oferta vigente, aunque apuntamos, para una futura investigación, que una de las causas posibles pueda ser la pérdida de referencias de carácter organoléptico de los consumidores (donde lo “casero” pasa a ser un mito más que un auténtico referente de comparación en cuanto a la calidad intrínseca de los productos por parte del consumidor, particularmente los más jóvenes) unido a una tendencia de los fabricantes a “uniformar” los productos entre las distintas marcas

con una calidad cada vez más similar, siguiendo las indicaciones que los consumidores hacen a través de las investigaciones de mercado.

3. Una cierta desconexión por parte del consumidor respecto de los elementos de calidad intrínseca de los elementos, bien por falta de educación alimentaria, bien por la pérdida de los referentes caseros tradicionales, reemplazados en gran parte, en la actualidad, por referentes industriales. Todo ello en merma de su capacidad de juicio sobre la auténtica calidad, que a falta de ser reconocida, es reemplazada por la *calidad percibida*, un concepto de calidad no necesariamente vinculado a la calidad intrínseca de los alimentos.

Así pues, los consumidores aprecian una auténtica reducción del diferencial de calidad percibida en las MDD respecto de las MF. Y por eso, el posicionamiento de las MDD debería haber evolucionado para estar menos vinculado al precio. Pero en la actualidad hay un factor adicional que influye de manera atípica en este contexto, añadiendo complejidad al presente análisis. Se trata de la crisis económica por la que atraviesa el país, cuyo efecto sobre la evolución en el posicionamiento de las MDD sin duda ha tenido que ser significativo. Deslindar este efecto de la evolución del posicionamiento de las MDD se convierte en un objetivo adicional de este trabajo.

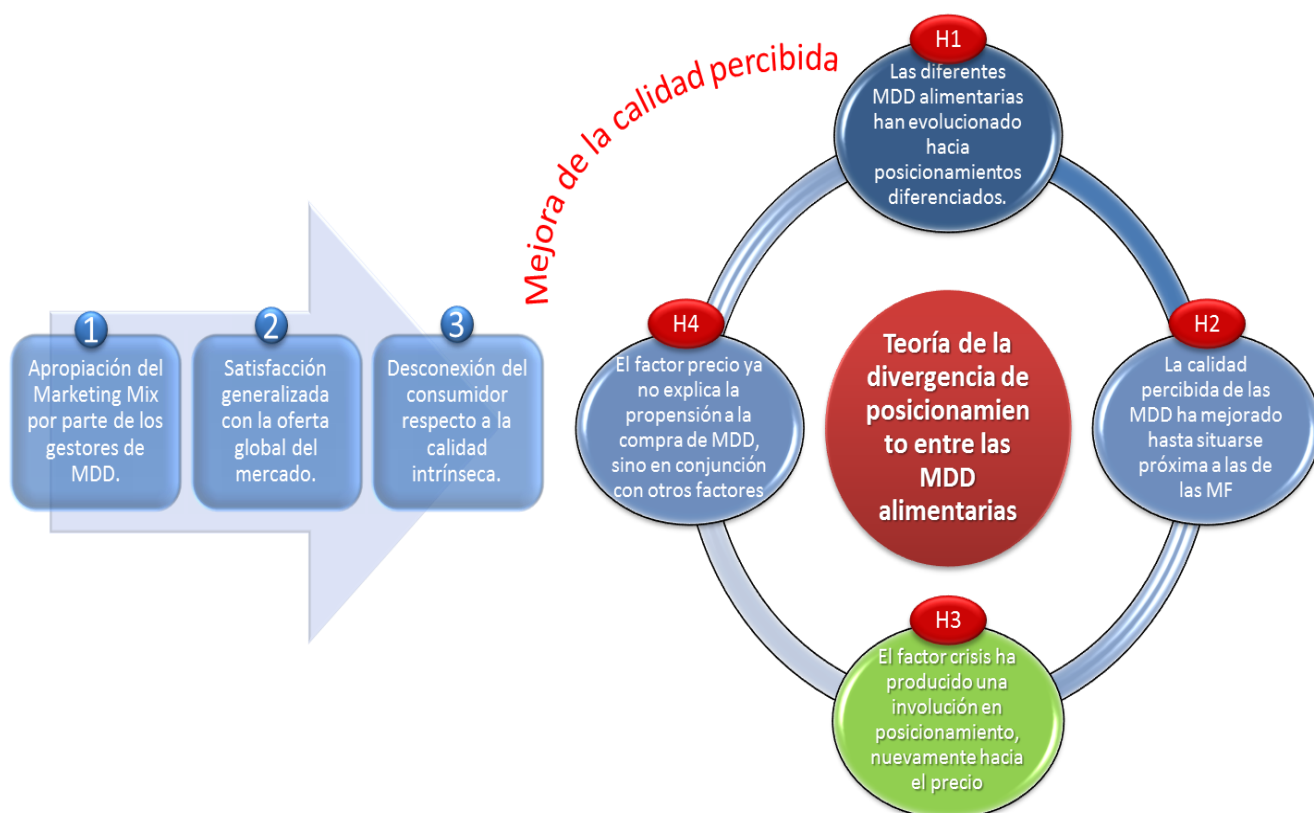
Intuitivamente cabría esperar que, en una crisis, los consumidores adquirieran una especial sensibilidad hacia los precios y alteren sus conductas en la búsqueda de productos que les aporten la máxima utilidad al menor precio posible. Y, efectivamente, hay investigación académica que avala el impulso que cobran las MDD durante los ciclos recesivos (Lamey et al., 2012; Lamey, Lien et al., 2007). En base a ella, también sabemos que es previsible que la mejora se consolide después de terminar la crisis, de tal modo que los incrementos en cuota que las MDD cosechan durante las recesiones se establezcan como permanentes a su conclusión, una vez se alcanza la expansión económica.

Buscamos, por lo tanto, aportar evidencias que refuercen el sentido de la investigación ya realizada. Lo intentaremos tratando de averiguar de qué manera ha impactado la crisis en la evolución del posicionamiento de las MDD alimentarias. De esta forma, ampliamos el alcance inicial propuesto en nuestra investigación. Si bien el factor crisis puede distorsionar los resultados de nuestra investigación, su análisis puede, por el contrario aportarle un considerable valor añadido.

Los mercados alimentarios se cuentan entre los más estables e impermeables a las crisis, dado que los alimentos son bienes de primera necesidad, incluso de subsistencia. En nuestro análisis contemplamos tres momentos de referencia: los años 2001-2002 como punto de partida de la comparación, el año 2009 en segundo lugar, momento en el que la crisis ya estaba presente pero aún no se había hecho notar en los mercados de primera necesidad y, finalmente, el año 2012, en el que el impacto de la crisis ha sido pleno. De esta forma veremos en qué medida ha evolucionado el posicionamiento de las MDD hacia una diferenciación entre ellas, pero también en qué medida ese potencial proceso de diferenciación se ha visto modificado, y de qué manera, a consecuencia de la crisis. Por ahora, simplemente señalar que este efecto de crisis sobre la evolución del posicionamiento será objeto de una hipótesis específica en el siguiente apartado, adicional a las inicialmente consideradas para esta tesis.

El gráfico siguiente ilustra las ideas en torno a las cuales se estructura la investigación.

Gráfico 35. Modelo gráfico – Amplio.



Si el resultado de nuestra investigación se muestra en línea con las tres primeras hipótesis (H1, HA2 Y H3) propuestas según se muestran en el gráfico anterior, surge una pregunta obvia y esencial que cabría hacerse: dado que los rasgos o atributos de las distintas MDD han evolucionado diferencialmente, y que todas las MDD son ahora percibidas de manera distinta y diferenciada respecto de las otras, entonces, ¿es posible construir un modelo predictivo desde elementos de posicionamiento, percepciones de los consumidores, que tenga capacidad predictiva respecto de la propensión a la compra de MDD alimentarias en general? ¿Quedan atributos comunes que puedan constituirse en un modelo predictivo de la propensión a la compra de MDD? Esta es la pregunta que abordamos en nuestra cuarta hipótesis (H4).

Si para intentar contrastar las tres primeras hipótesis emplearemos herramientas de análisis perceptual (de posicionamiento), para la cuarta hipótesis emplearemos una herramienta de modelización.

Cabe mencionar que, en el entorno del núcleo de nuestra investigación, hemos visto y abundaremos aún en aspectos que pueden, *per se*, constituir el foco de investigaciones subsiguientes. Como sería la posible constatación de la pérdida de valores referenciales en la valoración de la calidad y la uniformidad de los atributos relevantes en cada categoría, inducida por la de los propios productos y su comunicación.

Y será una línea de investigación particularmente interesante y significativa establecer concluyentemente la existencia de un nivel de satisfacción suficiente en la oferta de productos alimenticios del mercado, tal que su uso no produce insatisfacción, por lo que el consumidor no requeriría necesariamente incrementar el coste en la compra de otras alternativas más satisfactorias. Si lo hiciera, no sería por evitar la insatisfacción sino para mejorar los niveles de satisfacción obtenidos (Steenkamp et al., 2010). Todos los citados son elementos que prometen ser objeto de una apasionante investigación. Por esta razón, plantearemos una serie de hipótesis subsiguientes que, fuera del núcleo de la investigación actual, nos gustaría fueran objeto de próximas investigaciones, contribuyendo adicionalmente a la robustez del trabajo actual.

Para el presente trabajo, nos centraremos en las hipótesis ya apuntadas en el gráfico anterior y enunciadas en el apartado siguiente.

7.2 Hipótesis propuestas.

Abordamos las MDD bajo el punto de vista de la investigación académica o científica. En tanto que materia de marketing, la investigación de las MDD está sujeta a los condicionantes y limitaciones generalmente asociados a la consideración científica del mismo. Concretamente, la ausencia de una teoría general del marketing que sirva como encuadre y referencia de la disciplina, el insuficiente consenso de la comunidad científica sobre las prioridades de los trabajos científicos y, secundariamente, la falta de reconocimiento social de su utilidad o beneficio (Esteban Talaya et al., 2008).

Como es habitual en la investigación científica, incluyendo las ciencias sociales, avanzamos en el proceso de nuestra investigación formulando, a continuación, hipótesis. Dado que el Marketing es un sistema coherente (o compatible, en terminología de Karl Popper), capaz de dividir a sus enunciados en los que le contradicen y los que son compatibles con él (Popper, 2008), vamos a abordar el proceso de corroborar hipótesis (Martínez Tercero, 2000).

Las hipótesis propuestas son:

H1 Las diferentes MDD han ido recorriendo, en nuestro país, un camino de posicionamiento hacia atributos diferenciados desde posicionamientos similares, basados en el precio, obteniendo así diferenciación entre ellas.

Si esto es cierto, un mapa de posicionamiento realizado con datos de hace diez años mostraría a las MDD centradas en torno a los atributos vinculados con el precio, y todas ellas mostrarían una escasa diferenciación entre sí; en cambio, un mapa de posicionamiento realizado con datos recientes mostraría a las distintas

MDD en posicionamientos diferenciados, cada cual en torno a atributos específicos diferenciales, existiendo algunas mucho más cerca de atributos normalmente asociados a las marcas de fabricante, como calidad, confianza y garantía. La evolución quedaría, de esta forma, patente.

H2 La calidad percibida de las MDD en los últimos años ha mejorado de tal manera que consumidor las considera de igual o mejor calidad que las MF con las que compiten.

Si esto es cierto, un mapa de posicionamiento de MDD en distintas categorías alimentarias posicionaría a las MDD más cercanas a los atributos normalmente asociados a MF (calidad, confianza, seguridad, etc.), y menos en torno a aquellos atributos relacionados con el precio, que es el posicionamiento tradicionalmente atribuido a las MDD.

H3 El efecto de la crisis sobre el posicionamiento de las marcas implicará un nuevo cambio en el mismo, en el que el factor precio volverá a recuperar protagonismo frente a otros factores que, previamente a la recesión, estaban cobrando relevancia.

Si esto es cierto, un mapa de posicionamiento de MDD en las categorías alimentarias elaborado con datos obtenidos durante la crisis volverá a mostrar concentración de las distintas marcas en torno al factor precio, con pérdida parcial de la relevancia adquirida por los demás factores como evidenciaría el mapa de posicionamiento realizado con datos recopilados antes de la crisis.

H4 En un marco de dispersión de posicionamientos, la propensión a la compra de las MDD alimentarias no se explicará ya únicamente por el factor precio, sino que también la calidad será una motivación esencial, en tanto que otros drivers tradicionalmente asociados a las MF estarán también presentes en el mind set de los compradores.

Si esto es cierto, un modelo predictivo sobre la propensión de compra de MDD alimentarias mostraría que factores como el sabor (dado que nos movemos en el marco estrictamente alimentario) o la percepción de calidad igualada respecto a las MF, serán clave en la explicación de dicha propensión. Además, si la hipótesis H4 es cierta, aspectos como el la experiencia de compra y la fidelidad al establecimiento o la enseña aparecerán como factores motivacionales que contribuirán a explicar significativamente la propensión a la compra.

8. Metodología.

Coexisten en esta investigación, dos direcciones complementarias: la primera de ellas tratará de dar respuesta a las hipótesis H1, H2 Y H3, y desarrollará mapas de posicionamiento (también llamados mapas perceptuales) para los tres periodos de referencia: los años 2001-2002, el años 2009 y el 2012; la segunda tratará de dar respuesta a la hipótesis H4, con la realización de un modelo predictivo basándonos en rasgos o atributos destacados de posicionamiento de las MDD.

8.1 Tratamiento de datos empleado.

Anticipamos, preliminarmente, el tratamiento que se ha dado a los datos. El empleo de mapas perceptuales en el que nos apoyamos para la corroboración de las hipótesis H1, H2 Y H3 es idóneo para establecer el posicionamiento de un grupo de marcas en torno a determinados atributos o factores. El análisis de correspondencias ha sido una de las técnicas comúnmente empleadas para determinar el posicionamiento (Rodríguez Molina. et al., 2000).

Concretamente, sometemos nuestros datos a un un análisis de correspondencias binarias realizado con el software SPAD 5.5. Este análisis es denominado *CORBI* por el fabricante del software empleado. Permite establecer los factores más determinantes del grupo analizado, fijándolos de dos en dos (de ahí la referencia a análisis binario) para generar con

cada par de factores y de marcas aquellos ejes que expliquen más eficientemente la varianza, permitiendo extender en el plano una visualización conjunta de factores y marcas entre los cuales la relación se establece en términos de proximidad medida por distancias euclidianas. Asimismo, la técnica busca un máximo despliegue de los atributos en función de su significación, por lo que aquellos (y aquellas marcas) que más próximamente se sitúen al baricentro serán los que muestren menos relevancia en el posicionamiento. A *sensu contrario*, aquellos que se desplieguen a mayor distancia del baricentro estarán señalizando una mayor relevancia en la mente del consumidor, una mayor capacidad discriminante del posicionamiento.

La realización de mapas de posicionamiento basados en tres periodos temporales diferentes, 2001-2002, 2009 y, por último, 2012, aporta la necesaria longitudinalidad al estudio: los factores y marcas deberán ocupar, en cada momento, los espacios perceptuales que el consumidor les atribuya en cada periodo, de manera que, comparando los tres mapas entre sí, podrán apreciarse las diferencias y, por tanto, la evolución del posicionamiento de las distintas marcas en el tiempo.

En cuanto a la corroboración de la hipótesis H4, emplearemos la técnica de regresión lineal múltiple. Ésta es una técnica general estadística utilizada para analizar la relación entre una variable dependiente única y varias variables independientes. Permite, por ejemplo, la formulación de modelos con capacidad predictiva, basada en ciertos insumos (variables independientes), y para estudiar de qué manera los consumidores toman decisiones o forman impresiones y actitudes (Hair y Anderson, 2010), entre otras aplicaciones de esta potente herramienta de análisis.

En nuestro caso, valoraremos en qué medida determinados elementos perceptuales tienen influencia en el hábito de compra, al que consideraremos una medida de la propensión a la compra, en la línea abierta por Myers, quien mide la propensión a la compra sobre la base de una simulación de qué marcas de la distribución comprarían probablemente los consumidores que responden a su encuesta medidos, como también hacemos en el presente estudio, a través de escalas Likert. A esta puntuación, Myers la llama *private Brand attitude* (actitud hacia las marcas de distribución). El análisis realizado por nuestra parte se basa en declarativos de consumo realizado de marca blanca, y en consideración a los

objetivos planteados preliminarmente a esta investigación, se discrimina por categorías alimentarias específicas. A la puntuación así obtenida llamamos *habitocomp* (hábito de compra), una medida de propensión a la compra de marca de distribución, en la misma línea de la *private Brand attitude* de Myers (1967).

Para el tratamiento de los datos se ha empleado el software EViews (Enterprise Edition Diciembre 2009), un instrumento ampliamente utilizado para la modelización.

8.2 Encuestas.

Durante los últimos 22 años, el Grupo de Investigación de MDD de la Universidad Complutense, liderado por los profesores Puelles, J.A. y Puelles, M., ha venido realizando una encuesta con carácter anual para pulsar el fenómeno (características, evolución y retos) de las MDD y de su imagen y percepción entre los consumidores. Dichas encuestas nos han sido facilitadas por el Grupo de Investigación en sus olas 14 y 15 (años 2001 y 2002), ola 22 (año 2009) y ola 25 (año 2012). Con estos grupos de datos hemos podido realizar tres mapas de posicionamiento comparando los atributos de las principales MDD entonces y ahora.

- I. **Las olas 14 y 15 (agregación de los años 2001 y 2002)** nos aportan 530 entrevistas administradas a pie de los establecimientos de las distintas enseñas que abarca el cuestionario a una muestra aleatoria del público comprador en las respectivas enseñas, una vez realizada su compra, a la salida de las mismas.

Se analizan nueve enseñas en total, entre las que se incluye Caprabo. Aunque esta enseña comenzó a sustituirse paulatinamente por Eroski tras su adquisición en 2007, (un proceso sólo consumado en el tercer periodo analizado, a finales de 2012), la sustitución de las enseñas no se ha completado como inicialmente se apuntaba en el momento de su adquisición y meses posteriores, (que fue la razón por la que en 2009 la enseña Caprabo se retiró del análisis), de modo que

en los años siguientes aún siguen existiendo supermercados con la enseña Caprabo, por lo que los hemos reincorporado al mapa de posicionamiento en 2012).

La muestra está compuesta por amas de casa, de las cuales, el 45% está entre 25 y 50 años, y un 21% supera los 50 años. El 6% de los hogares de la muestra son individuales, y el 67% tienen entre dos y cuatro miembros. El status social está representado con una escala de 1 a 5 que va desde clase social baja a alta.

- II. **La ola 22 (año 2009)** nos aporta, con igual técnica de obtención de datos, 646 encuestas realizadas al pie de once enseñas, incorporándose al análisis Aliada, Lidl y Ahorramás, y habiéndose eliminado Caprabo por la razón antes señalada.

El 73% de las personas que responden son mujeres. El 51% de las personas consultadas están en un rango de edad de entre 25 y 50 años. Un 17% tiene menos de 25 años y el 32% restante tiene más de 50 años.

En cuanto a la composición de los hogares, el 8% son individuales, el 10% tienen dos miembros, el 20% tres, el 21% cuatro, el 28% cinco y el 14% seis miembros.

- III. **La ola 25 (año 2012)** cambia parcialmente la técnica de recopilación de datos, ya que, por primera vez, el cuestionario se administra a través de Internet, agilizando la tarea y permitiendo ampliar considerablemente la muestra, si bien se pierde la proximidad al entorno de la tienda en la toma de datos. Esta ola, una vez eliminados los registros de aquellos individuos que declaran no hacer la compra, aporta 1258 encuestas de personas que sí realizan la compra en su hogar. El 59% de las personas que responden son mujeres, un porcentaje que ha evolucionado sustancialmente del 73% de mujeres del de la ola 22, reflejando la realidad social de nuestro país, en el que paulatinamente la compra de productos de alimentación para el hogar se va realizando por ambos miembros de la pareja.

En este sentido, podemos afirmar que hemos empleado fundamentalmente fuentes de información secundaria, en tanto que dichos cuestionarios no fueron específicamente diseñados y desarrollados para la realización de la presente investigación, sino que hemos tomado de ellos elementos que nos han permitido llevarla a cabo. Tan sólo en el cuestionario de 2012 hemos incorporado preguntas específicas en relación con la experiencia de compra y la fidelidad, por lo cual lo podemos considerar, al menos parcialmente, una fuente de investigación primaria.

En cuanto a edades y tipo de hogar de residencia, las siguientes tablas reflejan el perfil de los entrevistados por cada rango, respectivamente:

Gráfico 36. Split de edades y tipo de hogar entrevistas 2012.

Split de edades

Rango edad	Personas	%
Menos de 30 años	367	29%
30-39	254	20%
40-49	243	19%
50-59	234	19%
60 o más	200	16%

Split por tipo de hogar

Tipo de hogar	Personas	%
Con padres	130	10%
Con amigos	92	7%
Soltero/Divorciado	282	22%
Casado/Pareja	754	60%

Existen limitaciones al análisis, dado que los atributos no son exactamente iguales para las olas 14 y 15 que para la 22 y la 25, pero sí que hay varios coincidentes que nos permiten la comparación, limitando pero en absoluto eliminando el carácter longitudinal del estudio. Ello se debe a que el cuestionario del Grupo de Investigación de MDD no se ha diseñado específicamente para realizar mapas de posicionamiento, por un lado, y por otro a que se ha ido ampliando a lo largo del tiempo en que se ha ido utilizando, añadiendo nuevos atributos, pero respetando los que ya existían en las primeras olas.

Hemos procurado enfocar el estudio desde las distintas enseñas de manera diferenciada, y eligiendo aquellas que, conjuntamente, tengan un peso significativo respecto de la distribución en España. Las enseñas (y MDD) elegidas para la elaboración de los mapas de posicionamiento representan el 80,9% de las ventas en valor en España de alimentación, conforme se aprecia en la tabla siguiente:

Gráfico 37. Cuota valor enseñas % de MDD en su surtido.

Enseña	Cuota de mercado (Valor) 2010	% MDD sobre ventas	Algunas de sus MDD
Mercadona	24,2%	38%	Hacendado, Tres Tenedores, etc.
Eroski	11,3%	30%	Eroski, Eroski Natur, Selegtia
Carrefour	11,2%	25%	Carrefour, Carrefour Discount
Dia (Est)	10,6%	50%	Dia
Auchan	7,9%	18%	Auchan
El Corte Inglés	7,1%	16%	Corte Inglés, Hipercor, Aliada
Lidl	4,0%	80%	Solevita, Bellaroom, Freeway, La Caldera, etc.
Supersol	2,5%	20%	Supersol
Ahorramás	2,1%	n.d.	Alipende

(Est) Estimado en base a la cuota que Dia representaba en Carrefour en 2011 (Fuente: Kantar)

Fuente: Comisión Nacional de la Competencia - Informe 2010. Elaboración sobre datos Nielsen.

A su vez, la cuota de MDD dentro de las mismas oscila entre un 16% y un 80% de acuerdo con la elaboración de datos de la Comisión Nacional de la Competencia (2011).

8.3 Para la segunda fase (Hipótesis H4).

Nuevamente utilizaremos los datos de la encuesta de la ola 25, realizada en el año 2012.

Emplearemos también el propio feedback obtenido en la fase anterior de la investigación. A la vista de los primeros resultados y con la expectativa de la valoración de las tres primera hipótesis propuestas, el paso siguiente, las preguntas que se suscitan, parecen lógicas: si las MDD han evolucionado adoptando posicionamientos diferenciados entre sí, ¿existen elementos comunes a todas ellas que puedan predecir la propensión a comprar MDD por parte de los consumidores o, por el contrario, cada una individualmente aporta los únicos elementos de decisión, en su posicionamiento específico, que convence a sus clientes para inclinarse a su compra?. ¿Ha evolucionado el posicionamiento de las MDD hasta un punto en que ya no existen elementos comunes que puedan determinar la

propensión a la compra de cualquiera de ellas? ¿Se puede seguir hablando de la propensión a comprar MDD en lugar de la propensión a comprar una MDD en particular, como se hace de la propensión a comprar una u otra MF?

Se trataría, por consiguiente, de elaborar un modelo que incorpore aquellos atributos de las MDD que tengan poder predictivo, que evidencien la propensión a su compra por parte de los consumidores. La cuestión de fondo es verificar si es posible identificar suficientes rasgos de posicionamiento en común como para poder analizar la propensión a la compra de las MDD considerando a estas como un conjunto más o menos homogéneo, en la línea de lo que se ha venido haciendo desde que las MDD comenzaron a ser objeto de la literatura y el análisis científicos. Y, de haberlos, ¿cuáles serían los rasgos o atributos que continuarían marcando un comportamiento diferencial del consumidor que le conduce a la compra de MDD en lugar de a la de MF?

8.3.1 Selección de atributos (variables).

Para seleccionar los atributos utilizamos dos fuentes de información: la primera de ellas, la literatura académica, tras la revisión bibliográfica realizada. La segunda, el propio análisis de la investigación sobre posicionamiento realizada para la contrastación de las primeras tres hipótesis propuestas.

Hemos visto, en la revisión bibliográfica realizada, cómo el precio ha tenido un protagonismo claro, particularmente en el origen de las MDD, como predictor de compra de las mismas, siendo considerado, a menudo, la motivación más poderosa que el consumidor encuentra a la hora de realizar dicha compra. Posteriormente han surgido otras variables significativas en la propensión a la compra de las MDD, que no han reemplazado íntegramente al factor precio, sino que se han ido sumando a él. Por lo tanto, no prescindiremos en nuestro análisis de este factor, que debería seguir siendo un importante predictor de la compra.

Otra decisión es desde qué perspectiva debemos considerar el precio, si como un valor absoluto, indicador de la compra, o como un valor subjetivo, de posicionamiento. De hecho, como hemos aprendido que afirman autores como De Chernatony y Knox, (1992), el precio sería más importante como indicador en el posicionamiento de las MDD que un indicador directo de la compra, siendo la consistencia del posicionamiento un factor de importancia en dicha decisión de compra (Erdem et al., 2004). Igualmente, como hemos visto en páginas anteriores, una gran parte de los consumidores no son conscientes del precio de los artículos, incluso de los que acaba de adquirir en la tienda (Vanhuele y Drèze, 2002). La orientación que pretendemos introducir en este modelo es la consideración, no del precio en tanto como valor cierto y objetivo o como diferencial aritmético respecto de otro precio, sino como percepción, en la consciencia de que la percepción del precio por parte del consumidor es una apreciación más que un hecho constatable, que no tiene que estar refrendada, necesariamente, por un precio objetiva y fehacientemente determinado sino que basta con que el consumidor lo crea mejor para que la percepción positiva exista; pero que, no obstante, en tanto que apreciación, sí que podría ser analizado como un predictor de la compra (Brown, 1969).

La percepción de calidad es otro de los factores considerados importantes en la literatura científica como predictor de la compra de MDD, por lo que será otra de las variables que, para corroborar nuestra hipótesis H4, debería tener la mayor relevancia en el set de atributos decisorios en la propensión a la compra de MDD del consumidor. Por eso la consideraremos en nuestro modelo. No obstante, como hemos señalado en la introducción a esta tesis, una de las limitaciones evidenciadas en la literatura académica sobre MDD es la errónea consideración de las MDD como un bloque homogéneo, sin tener en cuenta la diversidad de marcas y de productos que abarca esta denominación genérica. Si bien en esta fase de la investigación no vamos a eliminar plenamente esta limitación, si pretendemos moderarla por la vía de introducir una variable que permita al consumidor referenciar la calidad de la MDD a la calidad de la MF, por lo cual el consumidor, cualquiera que sea la categoría en la que se esté referenciando para valorar la MDD, hará su valoración por comparación con la misma categoría de MF. De esta forma, valoraremos la calidad como percepción global, pero también como percepción respecto al mismo grupo de categorías de referencia del consumidor dentro de las MF. Nuevamente, como elemento de posicionamiento, consideramos esta variable en la medida en que el

consumidor crea que la MDD (sea cual sea la categoría sobre la que toma su referencia para valorar) es tan buena como la MF (asumiendo que el consumidor realizará su comparación entre ambas respecto de la misma categoría).

En cuanto a otros factores como los sociodemográficos, hemos aprendido igualmente que no son buenos predictores de la elección de una MDD, menos aun considerando el contexto de bienestar que se disfruta en nuestro país en las últimas décadas, incluso aunque ahora esté amortiguado por la crisis. Algo parecido sucede con otros elementos como el *convenience* (un factor aportado, sobre todo si contrastamos las hipótesis propuestas, por la generalidad de las marcas existentes en el mercado), el trato en tienda, la presencia de publicidad, la oferta de otros productos como los frescos, etc., que hemos analizado en otras partes de este trabajo. De todos ellos podemos decir que, en tanto su concurso no aporte específicamente motivos para generar insatisfacción en los consumidores, no serían variables discriminatorias de la propensión a la compra, ya que estos atributos no faltan en prácticamente ninguna de las propuestas existentes en el mercado.

Otra variable a la que daremos entrada en nuestro modelo es la experiencia de compra, en el entendimiento de que una experiencia de compra más positiva será capaz de aumentar el número de visitas, el tiempo de compra del consumidor en el establecimiento y su disposición a comprar, siendo potencialmente un predictor de su propensión a la compra en el centro y, por extensión, de la compra de MDD. De su importancia hay, como ya hemos examinado, abundantes referencias en la literatura académica, desde diversos puntos de vista (Baker et al., 2002; Baker, J. et al., 1994; Cooper, William H., 1981; Kotler and Armstrong, 2009; Martineau, 1958; Schlosser, 1998; Shavitt, 1990).

Esta variable, a priori, apunta dos salvedades: la primera de ellas es que, como hemos dicho, una buena experiencia de compra debería incrementar la intención de compra, pero probablemente no sólo explicaría el incremento de la intención de compra de MDD, sino de cualquier marca que estuviese presente en el establecimiento, aportando éste dicha buena experiencia de compra, con lo cual el aspecto potenciador de la intención de compra de esta variable respecto a las MDD no sería disgregable de la intención de compra general, sino que dependería de la penetración de la MDD en dicho establecimiento que, siendo mayor, recogería en mayor medida el incremento de compra estimulado por la

positiva experiencia de compra. La segunda es que, por un lado, existe un alto nivel en la oferta, de modo que la experiencia de compra suele ser, en casi todos los establecimientos, suficiente e incluso buena o muy buena. Cabe esperar que, si no lo fuera, el cliente abandonaría el establecimiento por otro en el que su experiencia de compra fuera más positiva. Por tanto, aunque se va a incorporar al modelo, este factor podría no ser significativo *per se*, ya que no es previsible la recogida de un número significativo de respuestas de personas que consideraran poco grata su experiencia de compra en su establecimiento habitual. Por otro lado, la variable experiencia de compra, en nuestro caso, queda contemplada no como la evaluación de un conjunto de elementos cuyo concurso califique objetivamente la experiencia de compra sino que, nuevamente desde los aspectos de posicionamiento, la consideraremos en tanto que el auto-declarativo de los consumidores respecto a cómo consideran su experiencia: es decir, consideraremos esta variable como la *percepción* de la experiencia en la tienda; y dado que hay, como hemos señalado en otra parte de este trabajo, un alto nivel de fidelidad al establecimiento habitual en nuestro país, el consumidor podría, previsiblemente, tender a no establecer un elemento de comparación respecto a otros establecimientos de compra, por lo que su percepción debería ser, en general, buena, de acuerdo con la teoría del nivel de adaptación de Helson (Helson, 1964). Por todo ello, las expectativas que ponemos en esta variable son, indudablemente, modestas.

Otra variable que nos planteamos incorporar es la fidelidad al establecimiento (un concepto distinto al de lealtad a la marca que hemos analizado en páginas anteriores). Dado que la lealtad es un constructo cuya medida no resulta concluyente ni, desde luego, sencilla, cabe plantearse si una forma de no obviarla es considerar la fidelidad al establecimiento en sí misma, como consecuencia de una experiencia de compra suficientemente positiva. Si esta experiencia estuviera, al menos, parcialmente determinada por la satisfacción proporcionada por las MDD de dicho establecimiento, entonces la fidelidad podría considerarse un predictor de la propensión a la compra de las MDD del establecimiento. No obstante, este hilo de razonamiento parece frágil, porque es probable que, nuevamente sobre la base del nivel de adaptación de Helson, la satisfacción respecto de las marcas de la tienda, particularmente si la cuota de las MDD dentro de la misma es alta, sea producto de la adaptación del cliente al entorno en el que acostumbra a hacer su compra, aceptando convertirse en un cliente cautivo que prefiere elegir una calidad de todas formas suficiente

antes que cambiar de establecimiento para encontrar las referencias con las que no está totalmente satisfecho en su tienda habitual. Apoyando este curso de pensamiento, cabe destacar la idea de Zajonc en el sentido de que la mera exposición reiterada del individuo a un estímulo es una condición suficiente para el fortalecimiento de su actitud respecto al mismo. Cuando habla de mera exposición, el autor quiere describir una condición que permite que el estímulo sea simplemente accesible a la percepción del individuo, en nuestro caso, la presencia del comprador en la tienda reiteradas veces, fruto de su hábito de compra (Zajonc, 1968).

Por otra parte, y dado que, como hemos avanzado ya, siendo el nivel de aspecto, calidad de los productos, precios, envasados, etc. que un consumidor de nuestro país puede encontrar en la práctica totalidad de los establecimientos de compra susceptible de generar suficiente satisfacción o, al menos, de no crear insatisfacción alguna, podemos concluir que estamos en un contexto en el que la lealtad, un constructo sobre el que tanto se ha trabajado sin resultados plenamente concluyentes, podría estar más asociada a la costumbre, a la rutina, que a elementos extrínsecos en la oferta.

Por último, dado que no todas las enseñas tienen la misma penetración de MDD, cabría pensar que el resultado aportado por esta variable podría ser, igualmente en este caso, más una consecuencia de la proporción de MDD y MF en la enseña que de una actitud de fidelidad *per se*. En consecuencia, también a esta variable la incorporamos con modestia dentro del modelo.

Tampoco la actitud genérica hacia las MDD, la familiaridad, resulta un predictor de su compra, como lo han sugerido algunos autores (Sheau-Fen et al., 2012). Sí resulta un factor evidentemente importante el conocimiento del producto y la marca, ya que dicho *conocimiento es un primer indicador para evaluar la calidad del producto*, como ya vimos (Dick et al., 1996; Harcar et al., 2006): pero esta afirmación contiene, desde nuestro modesto punto de vista, una considerable dosis de tautología: desde luego, el desconocimiento del producto no permite evaluar un producto que, de todas formas, no se conoce. No obstante, la percepción subjetiva del consumidor de estar más abierto cada vez a la compra de productos MDD sí creemos que podría tener capacidad predictiva sobre el comportamiento futuro del consumidor respecto a las mismas, por reflejar una disposición

positiva del individuo hacia éstas. Por lo tanto, la percepción del consumidor sobre estar incrementando su compra de MDD será, igualmente, incorporada a nuestro modelo.

Un factor que no debemos ignorar es uno de los elementos que está necesariamente presente en cualquier test de producto de los que constituyen la práctica habitual del marketing de alimentación: se trata del sabor, que, con su incorporación a este modelo, nos ayudará a contextualizar el análisis dentro del marco que nos hemos fijado, que es el sector de alimentación, excluyendo otros sectores en los que las MDD también tienen amplia presencia. Adicionalmente, la percepción de sabor por parte de los consumidores ha sido constatada por la literatura académica como un precursor de la calidad, con la que suele estar íntimamente asociado. Por tanto, se incluirá como variable en el modelo.

8.3.2. Los riesgos desde un contexto de ausencia de insatisfacción y sus reductores.

Nuestro modelo tomará en consideración un punto de vista sobre el que se centran cada vez más los análisis sobre proclividad de compra de las MDD como es el del riesgo (Erdem et al., 2004; Harcar et al., 2006), si bien basándonos no en su potencial presencia, sino en su ausencia en el contexto socioeconómico actual. Los autores convergen en cuales son los tipos de riesgo que pueden ser determinantes de la compra (o de la no compra), destacando el financiero, el funcional y el social (Zielke y Dobbeistein, 2007), con algunos matices: Semeijn, por ejemplo, habla de los mismos riesgos pero añade la palabra *percibido* detrás de cada uno de ellos (Semeijn et al., 2004), lo que está más en la línea de nuestra propuesta de investigación, basada en rasgos perceptuales.

Por consiguiente, nuestra consideración de percepción de riesgos está basada en su práctica ausencia en los consumidores de nuestro contexto socioeconómico actual. Por ejemplo, nuestro modelo no considera significativamente el riesgo funcional, tras concluir que, en el contexto actual, hay en general un nivel de satisfacción suficiente respecto a la práctica totalidad de los alimentos vendidos actualmente en libreservicio, incluyendo, naturalmente, las MDD. En dicho contexto, es posible que el riesgo financiero, que hasta la crisis podría

considerarse incompatible prácticamente con el estado de bienestar actual, más aún en el mercado de la alimentación en donde los productos adquiridos suelen tener precios unitarios de escasa entidad como porcentaje del presupuesto familiar, vuelva a cobrar importancia significativa; pero, en lo que respecta a nuestro modelo, nos ajustaremos a la percepción de precio como variable, para además evitar multiplicar las derivadas del factor precio. En cuanto al riesgo social, sí que continua requiriendo consideración, dado que la revisión de la literatura precedente nos ha llevado a concluir que existe, vinculado especialmente, a determinadas categorías (por ejemplo, bebidas espirituosas, bebidas refrescantes...) aunque su importancia parece tender a reducirse, como demuestra el hecho de que las MDD mantengan sus crecimientos e incrementen su penetración en la práctica totalidad de las categorías en las que concurren, incluidas las mencionadas; otro hecho que, igualmente, serviría para minimizar la relevancia del riesgo financiero.

Con todo, la limitada presencia de estos riesgos es tomada en consideración en nuestro modelo, si bien como un *a priori*. Nuestro punto de partida es aquella situación y contexto en la que los riesgos no se han presentado en la decisión de compra, bien por su baja o nula intensidad, bien porque han concurrido, *a posteriori*, factores que hemos llamado de reducción de incertidumbre (reductores de incertidumbre). La corroboración de esta hipótesis previa correspondería, en todo caso, a otra fase posterior de la investigación.

En tanto que no valorásemos el posible impacto de tales riesgos potenciales, a efectos de nuestro modelo partiremos de la asunción de que no se perciben riesgos significativos que puedan afectar a la decisión de compra (miedo a una calidad deficiente o nociva para la salud, miedo a un coste que, caso de resultar la compra por debajo de las expectativas, suponga un quebranto de importancia para el comprador...). Nuestro modelo, por lo tanto, tendría capacidad predictiva siempre que estos riesgos *a priori* sean virtualmente inexistentes o que, incluso aceptando una potencial presencia, moderada en todo caso, aceptemos la existencia de ciertos reductores de la incertidumbre que paliarían el posible impacto de tales riesgos en la mente del consumidor a la hora de realizar su compra, reduciéndolos a un mínimo o eliminándolos. Dichos reductores de la incertidumbre pueden ser tanto la fortaleza y prestigio de la marca como el efecto tranquilizador y fiador de la comunicación realizada por las marcas o la recomendación de otros usuarios o, finalmente, la cada vez mayor indulgencia social mostrada hacia la compra de MDD,

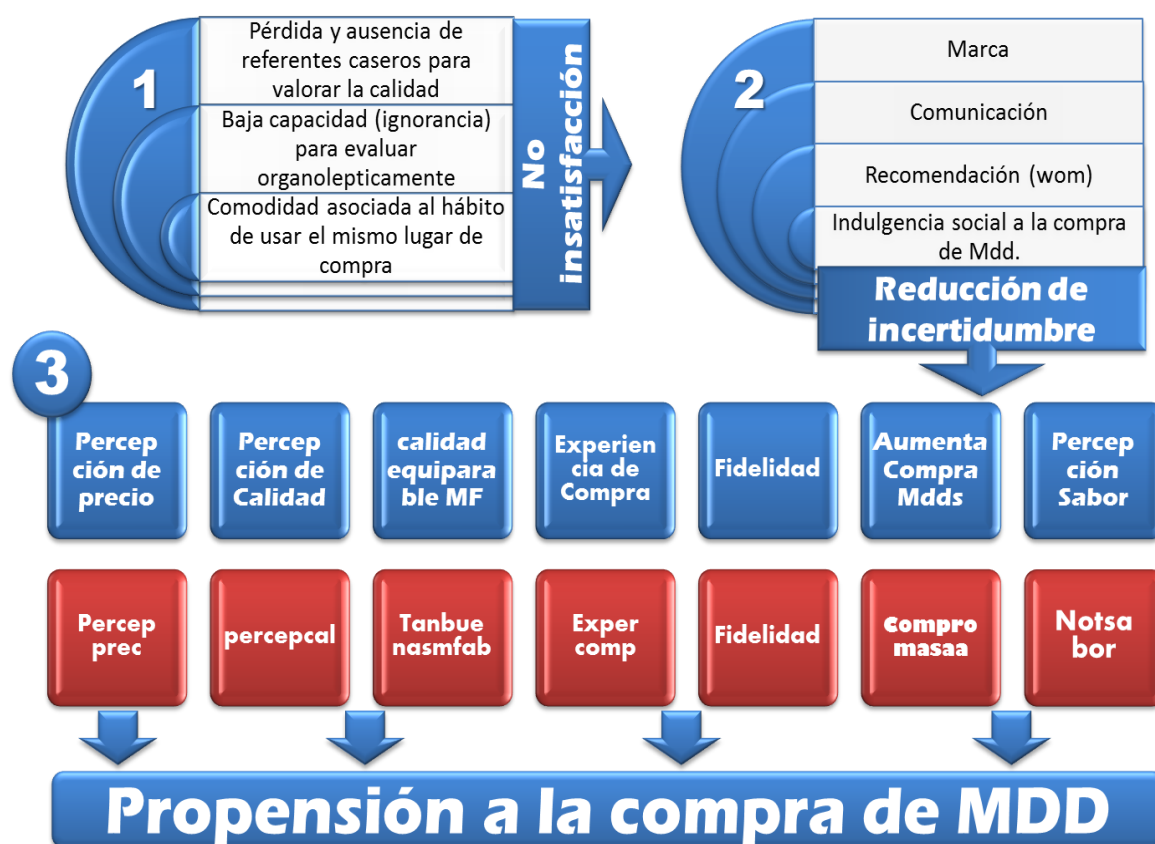
incluso de productos tradicionalmente marquistas, asociada al auge de que estas vienen gozando, lo que tiene un efecto tranquilizador para quienes muestran dudas a su compra. Igualmente, en este caso, la valoración de estos reductores de incertidumbre también se constituye como un paso futuro de esta investigación.

Por tanto, en ausencia de riesgos significativos, y con la concurrencia de poderosos reductores de la incertidumbre, nuestro modelo propone que la propensión a la compra de MDD, medida como intensidad de compra ponderada en veinte categorías alimentarias significativas, estará asociada al nivel de precio percibido por el consumidor, como hemos indicado ya, pero también al nivel percibido de calidad, a la percepción de fidelidad que cada consumidor declara, de manera que una persona que tienda a comprar siempre en el mismo establecimiento manifestará una tendencia mayor a la compra de productos MDD que una persona que tienda a diversificar los establecimientos en los que realiza su compra. Igualmente, una persona que manifieste una experiencia de compra más positiva en un establecimiento debería tender a comprar más productos de MDD que una persona para la que la experiencia de compra sea mediocre y que, por lo tanto, tenderá a realizar la compra como un acto necesario pero con desvinculación emocional del establecimiento en el que lo lleva a cabo. Y, como hemos avanzado, también serían predictores de la propensión a la compra de MDD la percepción del sabor de los productos y a su sensación subjetiva de estar incrementando la compra de MDD respecto al año anterior.

8.3.3. El modelo gráfico

De esta forma, el modelo podría describirse gráficamente como mostramos a continuación. La parte del modelo que sometemos a investigación es la marcada con el número 3. Las casillas azules incorporan las variables que emplearemos tal y como han sido descritas en los apartados anteriores, en tanto que las rojas se corresponden a la denominación acertada con la que aparecerán más adelante, cuando entremos a ejecutar el modelo.

Gráfico 38. Modelo Gráfico.



Tal y como se muestra gráficamente, el modelo constaría de tres partes o fases:

- 1) La primera de ellas es la que está relacionada con la ausencia de insatisfacción en el consumidor respecto a las MDD a su alcance y no en la presencia o no de satisfacción, ya que la mera satisfacción no es un predictor de la compra, conforme hemos aprendido en el análisis de la literatura, en tanto que la insatisfacción no subsanada sí está verificado que conduce a la defección del cliente. Se trata de verificar que no hay causas de insatisfacción asociadas al producto en cuanto a sus cualidades organolépticas. Es decir, esta fase abre la vía a una hipótesis a valorar en un trabajo futuro, cual es la falta de referentes organolépticos caseros, la pérdida de la cultura alimenticia que aporta a los consumidores criterios organolépticos para percibir la calidad de un alimento y, asociados a los dos anteriores, la

satisfacción con la calidad percibida media de los productos presentes en los establecimientos de libreservicio.

- 2) La segunda aparece cuando, asumida la hipótesis de ausencia de insatisfacción, pero ante la percepción potencial de riesgos asociados al consumo de MDD, el consumidor encuentra factores que emplea para reducir la percepción de riesgos potenciales o la incertidumbre respecto a las MDD. Es aquí donde entran en juego los reductores de incertidumbre, como los expusimos en la revisión bibliográfica (Marca, Comunicación, Recomendación e indulgencia social hacia la compra de las MDD).
- 3) La tercera fase, la parte del modelo en cuyo análisis vamos a profundizar con medios econométricos, parte de que, en ausencia de insatisfacción y posiblemente concurriendo uno o varios de los reductores de incertidumbre, la propensión del consumidor a la compra de marcas de distribución alimentarias estaría vinculada a siete factores:
 - *La percepción del precio de estos productos*
 - *La percepción de la calidad de los mismos*
 - *Percepción de la mejora en calidad de las MDD, que las asimila a las marcas de fabricante.*
 - *Percepción positiva de la experiencia de compra en el establecimiento en el que acostumbran a comprar.*
 - *La percepción del grado de fidelidad de los consumidores a su establecimiento habitual.*
 - *La percepción de haber incrementado su compra de MDD en el último año.*
 - *La nota del sabor de estos productos.*

Hemos visto, en la revisión bibliográfica como los factores inconscientes, de naturaleza emocional, que influyen en las decisiones de compra son mucho menos infrecuentes de lo que siempre se ha venido considerando (Braun, 1999; Fitzsimons et al., 2002; Janiszewski, 1988; Whittlesea y Wright, 1997, etc.). Así, la atención

de los académicos se ha centrado siempre en buscar constructos medibles en parámetros cuantificables y que reflejen, al mismo tiempo, fielmente, comportamientos humanos; lo cual podría explicar que, tras décadas de investigación, los modelos desarrollados sobre esta premisa siguen siendo, en su inmensa mayoría, inconcluyentes.

En esta tesis abordamos la propensión a la compra no desde constructos clásicos, como lealtad o satisfacción, (cuyas carencias quedan expuestas por los sucesivos artículos científicos que constantemente intentan aportar modelos mejorados que, igualmente, no alcanzan resultados concluyentes), sino *en su evaluación desde el punto de vista de cómo son percibidos por el consumidor*, por lo que el cuestionario administrado estará vinculado a la percepción de dichos factores por parte de los encuestados (compradores de MDD), no al establecimiento de los constructos en sí: percepción de la calidad, del precio, de la propia experiencia de compra e, incluso, de la propia fidelidad, ya que la medimos no por observación directa sino por auto-declarativos de los encuestados. Por ejemplo, el precio, un número al fin y al cabo, debería ser un elemento fácilmente parametrizable y relacionable con otras variables a fin de predecir el comportamiento de compra, ya que es, en sí mismo, una medida: como hemos visto en la revisión bibliográfica, la percepción de precio es un elemento que cobra vigor particularmente cuando se comprueba que el consumidor interioriza un valor objetivo y medible, el propio precio, en una percepción subjetiva: hemos considerado altamente significativo a efectos de nuestra modelización y de la consideración del precio como variable el estudio repetidamente citado que concluye que las personas que acaban de realizar su compra de alimentación no consiguen acertar con el precio de compra de los productos que acaban de adquirir (Vanhuele y Drèze, 2002). Igualmente, la calidad en tanto que percepción ya ha sido considerada en la literatura científica como una consecuencia de la satisfacción del consumidor (Wicks y Roethlein, 2009).

En ausencia de constructos objetivables, las escalas empleadas son de nuestra propuesta, basándonos en las escalas perceptivas más frecuentemente utilizadas (esencialmente, escalas de Likert). El uso de las escalas de Likert es común en el estudio de marcas de la distribución (Fernandez Nogales et al., 2010) y, más

concretamente, en el estudio de la propensión a la compra de marcas de distribución (Márquez y Mendoza, 2010; Martínez y Montaner, 2008). La valoración de la propensión sigue la línea académica abierta por Myers, si bien en tanto éste se basa en autodeclarativos sobre distintas marcas de la distribución, nuestro estudio se basa en autodeclarativos sobre compra específica de marcas de la distribución en distintas categorías, lo que aporta precisión al análisis (Myers, 1967).

En el anexo 2 figuran las preguntas formuladas para obtener información de las variables seleccionadas, que se muestran en el cuadro siguiente.

Gráfico 39. Descripción y Medición de las variables usadas.

Nombre de la variable	Descripción	Medición
<i>percepprec</i>	Percepción de precio	Se pide al encuestado que valore del 1 al 5 el precio de las Mdd en relación con la de las Mf
<i>percepcal</i>	Importancia concedida al precio	Se pide al encuestado que valore del 1 al 5 la calidad de las Mdd en relación con la de las Mf
<i>tanbuenasmfab</i>	Percepción del precio como factor determinante de la elección del establecimiento de compra.	El encuestado manifiesta su grado de acuerdo (1-3) sobre si las mdd tienen la misma calidad que los de marca de fabricante
<i>expercomp</i>	Grado de satisfacción declarado durante la compra realizada en su establecimiento más habitual.	Declarativo (1-7) del grado de satisfacción experimentado realizando la compra en su establecimiento más habitual.
<i>fidelidad</i>	Propensión a realizar su compra habitual en varias tiendas o siempre en la misma.	Declarativo (1-7) sobre en cuantos establecimientos acostumbre a hacer la compra habitual.
<i>compromasaa</i>	Percepción de una buena calidad en las Mdd	El encuestado manifiesta su grado de acuerdo (1-3) sobre si compra más MDD que el año anterior
<i>notsabor</i>	Percepción de una calidad de mdd equiparable a la de las mf	Se pide al encuestado que valore del 1 al 10 el sabor de las Mdd

Posteriormente, todos los valores se han ponderado para alcanzar un máximo común de 10, a fin de homogeneizar la medición de cada uno de ellos.

En cuanto a la variable dependiente, la que refleja la propensión a la compra de MDD, denominada *habitocomp*, se construye con la agregación del declarativo de compra (más, igual o menos que la MF) de MDD en las siguientes categorías (sólo alimentarias, se han excluido del análisis de resultados las de detergencia, limpieza e higiene que también estaban inicialmente incluidas en el cuestionario):

De los siguientes productos, podría indicarnos cuánto compra de Marcas de Fabricante (como Nestlé, Sos, Danone, Cuca, etc.), y cuánto de Marcas de Distribuidor (Marcas Blancas como Mercadona, El Corte Inglés, Carrefour, Dia, Eroski, Caprabo, Supersol, etc.).

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| 1. Postres lácteos | 12. Legumbres cocidas |
| 2. Leche envasada | 13. Conservas pescado |
| 3. Yogur | 14. Conservas Vegetales |
| 4. Aceite de oliva | 15. Pastas |
| 5. Café Tostado | 16. Refrescos Gaseosos |
| 6. Café Soluble | 17. Cervezas |
| 7. Chocolate | 18. Vinos |
| 8. Mermeladas y Confituras | 19. Pizza Refrigerada |
| 9. Miel | 20. Platos preparad. Congelados |
| 10. Galletas | |
| 11. Pan de molde | |

La propuesta, en definitiva, consiste en un modelo lineal de análisis de regresión múltiple, cuya formulación es:

$$habito\ comp = \beta_0 + \beta_1\ percepcal_i + \beta_2\ percepprec_i + \beta_3\ tanbuenasmfab_i + \beta_4\ compromasaa_i + \beta_5\ notsabor_i + \beta_6\ expercomp_i + \beta_7\ fidelidad_i + \varepsilon_i$$

$i = 1, \dots, 1258$ entrevistas

Si considerásemos el modelo amplio, incluyendo las fases 1 y 2, tendríamos que incorporar a esta ecuación los factores de insatisfacción, que serían un multiplicador del segundo miembro, por lo que si la insatisfacción existe, adoptaría el valor cero al multiplicar este miembro de la ecuación, anulando cualquier propensión a la compra. Formará parte de las próximas fases de investigación determinar cómo los reductores de la incertidumbre son capaces de añadir un cierto valor a ese cero, haciendo que el resultado del multiplicador no sea cero o, lo que es lo mismo, restableciendo una intención o propensión a la compra de las MDD, ya que **tanto no es posible conocer productos si no se tiene un referente de**

marca, comunicación o recomendación como lo es que estos factores puedan actuar como un reductor o eliminador de las dudas o incertidumbres del consumidor respecto a los productos cuya compra se plantea. Pero estos dos grupos de factores, como ya hemos dicho, quedarían, en principio, fuera del análisis del modelo, si bien formando parte del mismo, desde un punto de vista amplio.

Finalmente, por su propia naturaleza, no tendremos en cuenta de manera explícita otros factores de los que hemos estudiado bajo el epígrafe de aspectos inconscientes en la decisión de compra, que o bien no están identificados o bien su influencia es prácticamente desconocida o no ha sido analizada y que, sin embargo, se sabe juegan un importante papel en la toma de decisiones de los consumidores (Fitzsimons y Shiv, 2001; Fitzsimons et al., 2002). Pero, como queda apuntado, es conveniente establecer, en próximas investigaciones, un conjunto de factores de carácter emocional que sea relevante en la decisión de compra, lo que en sí constituye una amplia y fascinante vía de investigación futura.

9. Análisis de Resultados.

9.1. Trabajo de posicionamiento.

9.1.1 Interpretación de los mapas de posicionamiento.

Como ya se ha avanzado, hemos obtenido nuestros mapas de posicionamiento a partir de un análisis de correspondencias binarias (CORBI) realizado con SPAD 5.5.

Es necesario subrayar que la interpretación de mapas de posicionamiento tiene un marcado carácter intuitivo. La fuerza de los atributos en relación con cada una de las MDD se mide por la distancia euclidiana del atributo a la marca, siendo una relación más intensa cuanto más cerca se encuentran ambos. La nitidez del posicionamiento respecto a una marca o un atributo viene señalada por su mayor distancia del baricentro del mapa, de manera que aquellos atributos o marcas que se acumulen cerca del baricentro tienen un posicionamiento menos claro que aquellas que se sitúen lejos. Se entiende que un mapa de posicionamiento tiene poder explicativo suficiente cuando dos o tres factores explican al menos un 80% de la varianza.

Los ejes del mapa no expresan directamente ninguna variable: tan sólo hay atributos que, al contener la mayor fuerza explicativa, permiten un trazado gráfico que pone al resto de los atributos en relación con esos valores altamente explicativos, que se encuentran por ello más alejados del baricentro. Por la misma razón, cualquier cambio en una sola variable podría modificar radicalmente el trazado gráfico mapa dando la falsa sensación de un cambio radical en los resultados de posicionamiento, cuando en realidad mantendría gran parte de las conclusiones anteriores antes del cambio de la misma pese a la notoria diferencia gráfica. Los mapas de posicionamiento no buscan establecer relaciones causales entre variables sino asociaciones (Rodríguez Molina, M.A. et al., 2000).

9.1.2 Mapas de posicionamiento en los tres periodos.

A continuación se presentan los mapas de posicionamiento elaborados (una ampliación de los mismos se aporta como Anexo 2 para su mejor visualización):

9.1.3 Periodo 1 - Posicionamiento Año 2001-2002.

Dos factores explican el 86,98% de la varianza, por lo que nuestra propuesta de atributos y marcas tiene buena capacidad explicativa, ofreciendo un mapa de posicionamiento nítido y fiable. Los tres primeros factores alcanzan a explicar el 94,35% de la varianza.

Gráfico 40 – Explicación factores Posicionamiento 2001-2002

Factor nº	Valor propio	% Explicación σ^2	
		Factor	Acumulado
1	0,0455	75,30	75,30
2	0,0071	11,68	86,98
3	0,0045	7,37	94,35
4	0,0026	4,23	98,58
5	0,0005	0,88	99,46
6	0,0003	0,47	99,93
7	0,0000	0,06	99,99
8	0,0000	0,01	100,00

El consumidor tiene claros los atributos diferenciales: calidad y envase (posiblemente asociado con la imagen del producto y, por tanto, podría ser indicativo de calidad percibida) explican el eje 1, en tanto que precio y confianza en la MDD derivada de la garantía de la enseña explican el segundo eje.

En cuanto a las marcas, es sobre todo Carrefour la que explica más porcentaje de la varianza, en el primer eje, (y la segunda enseña de mayor poder explicativo en el segundo

eje, después de Caprabo). Aún dentro del primer eje, es Mercadona la Segunda enseña en aportar mayor explicación a la varianza.

Gráfico 41 – Explicación marcas en Posicionamiento 2001-2002

Marcas	Peso relativo	Distancia a baricentro	% Explicación σ^2	
			Eje 1	Eje 2
Carrefour	5,27	0,3673	34,49	35,97
Supersol	6,18	0,0167	16,70	0,11
Mercadona	3,87	0,2058	13,10	11,22
Caprabo	7,44	0,1202	12,95	41,37
Día	45,03	0,0107	7,76	7,52
Corte Inglés	12,85	0,0327	6,27	0,39
Hipercor	10,2	0,0176	3,61	0,19
Alcampo	5,67	0,0443	3,47	2,81
Eroski	3,55	0,0029	1,66	0,43

En cuanto a los atributos, como estaba adelantado, los más explicativos son el envase y la calidad, alcanzando a explicar el 71% de la varianza del primer eje, en tanto que la confianza en la MDD inducida por la garantía de la enseña y, sobre todo, la importancia del precio, explican el 79% de la del segundo, ambos valores considerablemente altos.

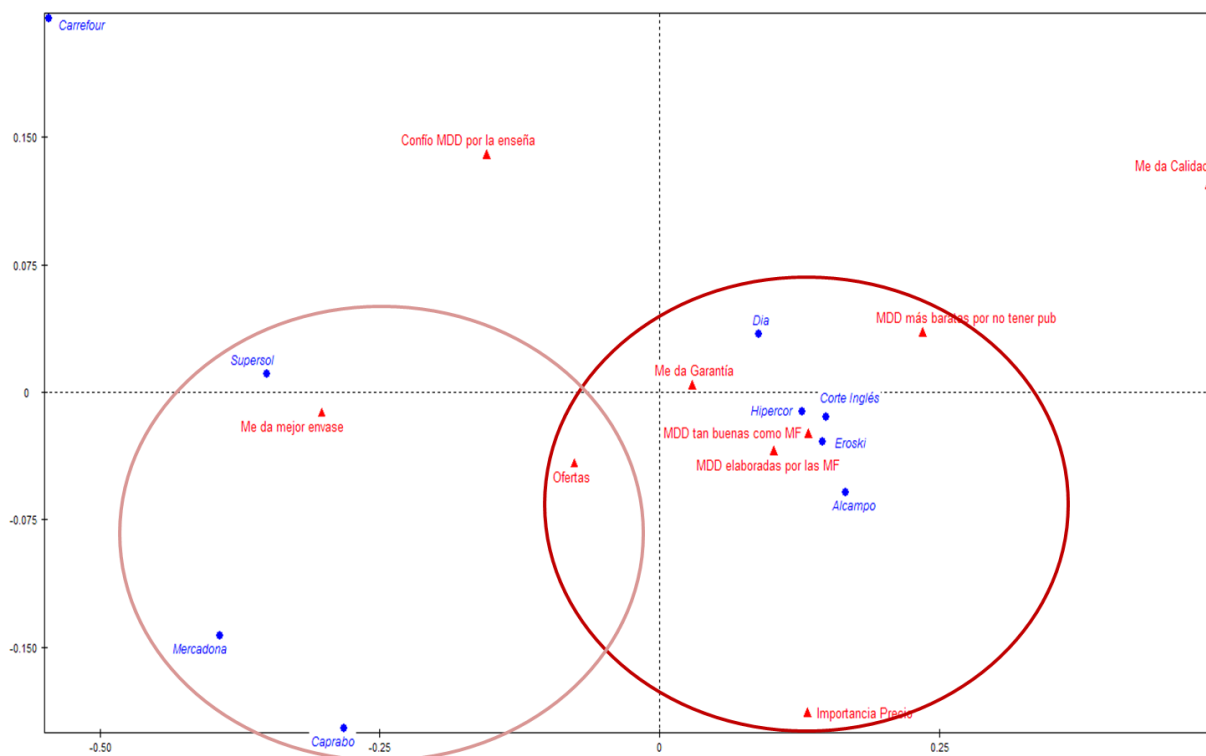
Gráfico 42 – Explicación Atributos Posicionamiento 2001-2002

Atributos	Peso relativo	Distancia a baricentro	% Explicación s^2	
			Eje 1	Eje 2
Me da mejor envase	19,20	0,0926	38,33	0,42
Me da mejor calidad	6,23	0,2606	32,98	13,14
Confío en la MDD por la enseña	13,20	0,0455	6,89	36,81
Tan buenas como la MF	9,26	0,2390	3,63	0,76
Ofertas	13,56	0,2490	1,73	3,33
Me da Garantía	10,88	0,0199	0,21	0,03
Importancia del Precio	8,40	0,5770	3,24	42,20

Sobre el mapa, se pueden distinguir dos grupos diferenciados en dos territorios de atributos diferentes:

- I. El de las marcas “posicionadas”. Cinco marcas forman un núcleo de MDD considerablemente indiferenciado en la mente del consumidor: Día, Hipercor, Corte Inglés, Eroski y Alcampo, que se agrupan en torno a los atributos de garantía, y de calidad tan buena como las MF, consecuente con la proximidad a su consideración como marcas fabricadas por los mismos fabricantes de MF. Las consideramos “posicionadas” porque se sitúan claramente junto a varios atributos, por lo que el consumidor las percibe bien caracterizadas en torno a los mismos. La indiferenciación, por el contrario, se evidencia en la proximidad al baricentro tanto de estas marcas como de los propios atributos en torno a los que se agrupan, lo que implica que no son percibidas como diferenciadas entre sí o, dicho de otra manera, cada una de ellas asociada a uno o varios atributos distintos de los que explican las demás marcas. El único factor que podemos considerar diferencial es el factor precio, que además de tener relevancia (los factores *MDD más baratas por no tener publicidad* y, sobre todo, *Importancia del Precio* se distancian del baricentro, por lo que adquieren relevancia perceptual), se sitúan en territorios perceptuales cercanos a todas las marcas citadas, por lo que podemos considerarlos comunes a todas ellas.
- II. En el segundo grupo está caracterizado por la dispersión y el desposicionamiento, y lo constituyen las marcas Mercadona, Supersol y, sobre todo, Caprabo y Carrefour, más alejadas de los atributos que mejor han configurado, desde la sabiduría popular, a las MDD, los asociados al precio. Los consumidores aprecian, más que en ninguno en el caso de Supersol, pero también en el de Mercadona y Caprabo, una cercanía a los atributos de envase y ofertas, que podría ser interpretado como la visualización por los consumidores de marcas menos cercanas al patrón típico de las marcas blancas, ya que aportan distinción en los envases y están, como las MF, sujetas a actividad promocional.

Gráfico 43. Mapa de posicionamiento años 2001-2002.



Este análisis muestra el posicionamiento de las MDD hace algo más de diez años. Sugiere que la idea que el consumidor tenía de la mayoría de las MDD no estaba aún madura, dado que los consumidores no distinguen atributos diferenciales de las marcas citadas que las diferencien entre sí. Y si bien otras MDD, como es el caso de Supersol, Caprabo y Carrefour, sí se aprecian como claramente diferenciadas del resto, no se asocian claramente a atributos específicos. Es decir: se consideran distintas a las demás, pero no hay una explicación clara de qué factor es el que las distingue, a excepción de Supersol, que se explica por la percepción de mejores envases. Asimismo, el factor calidad se muestra como potencialmente diferenciador e importante en la percepción de los consumidores, pero está alejado en general de todas las MDD propuestas, por lo que el consumidor entiende que ninguna de ellas se podría caracterizar por ofrecer una calidad diferencial: sería una calidad suficientemente satisfactoria, especialmente en consideración al precio pagado, que no suscitara sospechas ni riesgos para el consumidor que le puedan aportar insatisfacción, pero no sería un elemento caracterizador de ninguna de las marcas existentes, por más que el consumidor sí considera que es un elemento importante. Esta conclusión estaría en línea con la formulación del modelo global descrito, en el que

destacábamos como hipótesis preliminar que la idea de que los consumidores estarían global y suficientemente satisfechos con la calidad de la generalidad de los productos ofertados en librespicio actualmente forma parte del conocimiento de fondo no problemático. Una conclusión preliminar nos llevaría a proponer que la primera MDD que fuese capaz de asociarse claramente a este atributo tan importante para el consumidor tendría un éxito considerable.

Sorprende la situación de Carrefour, que a pesar de ser una MDD / Enseña extraordinariamente relevante (explica dos de los ejes de marcas, por lo que es percibida como muy diferente de las demás, tanto más cuanto más lejos está del baricentro), no se sustenta prácticamente sobre ninguno de los atributos recogidos. Si consideramos los atributos propuestos como los más relevantes, entonces la conclusión sería que la MDD Carrefour adolece de una falta de posicionamiento respecto de atributos concretos. Pero lo más lógico es pensar que los atributos aportados no son los que explican su diferenciación, y que habría que postular nuevos atributos para intentar explicar la percepción de Carrefour que tienen los consumidores. De existir alguno, entre los propuestos, el más cercano es la confianza en esta MDD derivada de la confianza depositada en la enseña.

Otro elemento sorprendente es la proximidad de marcas tan dispares como Día, Hipercor, Corte Inglés, Eroski y Alcampo. Todas ellas se sitúan en el mismo entorno de atributos, más indiferenciados cuanto más cerca están del baricentro, a pesar de que objetivamente, son notorias las diferencias existentes entre ellas. Día es la marca que pesa más en la mente de los consumidores, posiblemente en su calidad de pionera, pero no está bien diferenciada, siendo, como todas las de su entorno, considerada “del montón” (*mainstream*) por los consumidores.

Aunque el atributo precio se podría esperar que fuera relevante para todas las marcas, no es así: lo es para el primer grupo de marcas descrito, pero mucho menos para el segundo, en el que estaría presente más por la vía de ofertas que por la percepción clara de un precio netamente mejor; ello a excepción de Carrefour, que no se percibe primariamente como una marca asociada a un mejor precio. La consideración de tener mejor precio por no hacer publicidad está más próxima a Día, Hipercor, Corte Inglés y Eroski.

9.1.4 Periodo 2 - Posicionamiento Año 2009.

El mapa de posicionamiento del año 2009 pierde algo de nitidez respecto al anterior en cuanto a los atributos y marcas que explican la varianza: en esta ocasión los dos primeros atributos explican hasta el 76% de la misma.

Gráfico 44 - Explicación factores Posicionamiento 2009

Factor nº	Valor propio	% Explicación σ^2	
		Factor	Acumulado
1	0,0010	45,24	45,24
2	0,0007	30,28	75,52
3	0,0002	10,15	85,67
4	0,0001	6,67	92,34
5	0,0001	4,45	96,79
6	0,0000	2,02	98,81
7	0,0000	0,66	99,47
8	0,0000	0,38	99,85
9	0,0000	0,13	99,98
10	0,0000	0,02	100,00

Hay que recurrir al tercer atributo para obtener una explicación de la varianza superior al 80%, concretamente el 85,67%.

No obstante, estos parámetros se consideran aceptables y con capacidad explicativa suficiente para obtener un mapa de posicionamiento del cual extraer conclusiones válidas, con la salvedad de una menor robustez que el anterior.

En cuanto a las Marcas, la mayor relevancia desde el punto de vista perceptual la adquieren Mercadona (sus marcas de alimentación) e Hipercor, explicando entre ambas un 55,63% de la varianza en el eje 1, porcentaje que alcanza al 68,24% si incorporamos a Ahorramás.

Gráfico 45 – Explicación marcas en Posicionamiento 2009

Marcas	Peso relativo	Distancia a baricentro	% Explicación σ^2	
			Eje 1	Eje 2
Carrefour	7,20	0,0015	0,98	1,48
Supersol	6,08	0,0018	1,18	1,27
Mercadona	12,23	0,0037	36,44	7,26
Día	26,08	0,0006	1,19	14,69
Corte Inglés	2,84	0,0106	10,16	26,49
Hipercor	4,28	0,0046	19,19	0,01
Auchan	3,09	0,0027	0,83	0,00
Eroski	18,83	0,0017	9,03	22,11
Aliada	1,71	0,0109	3,31	18,17
Lidl	5,39	0,0021	5,09	8,32
Ahorramás	12,27	0,0015	12,61	0,21

En cuanto al eje 2, son El Corte Inglés y Eroski las que dan el mayor porcentaje explicativo.

En el mapa de posicionamiento de este periodo concurren dos cambios respecto al del primer periodo estudiado. En primer lugar, hemos eliminado a Caprabo del análisis, pues este periodo coincide con la época en que empezaron a evidenciarse en el mercado los efectos (incluyendo el cambio de enseña en algunos supermercados) de la adquisición de Caprabo por Eroski, lo que entendemos generó confusión en el mercado, prefiriendo por tanto eliminar esta marca en el presente análisis antes de permitir que los efectos de la distorsión de mercado creada pudiera afectar al resto de los operadores analizados en el presente mapa. Por otra parte, enriquecemos el análisis previo incorporando la presencia de la marca Aliada, la recientemente incorporada MDD de primer precio de El Corte Inglés, si bien no es objetivo principal de este análisis estudiar la diversidad de marcas dentro de cada enseña, sí queríamos valorar en qué medida la coincidencia de la enseña influye y “modifica” la percepción que pudiera, de otra forma, tener la nueva MDD. Igualmente, incorporamos al análisis las MDD de Lidl, una enseña que arrancó en España en 1994, pero que no ha sido hasta mitad de la primera década del siglo que ha obtenido implantación y notoriedad en nuestro país; y la marca Ahorramás, operador que faltaba en la primera ola de entrevistas y que se ha incorporado en las olas recientes.

En último lugar, examinamos los atributos.

Gráfico 46 – Explicación atributos en Posicionamiento 2009

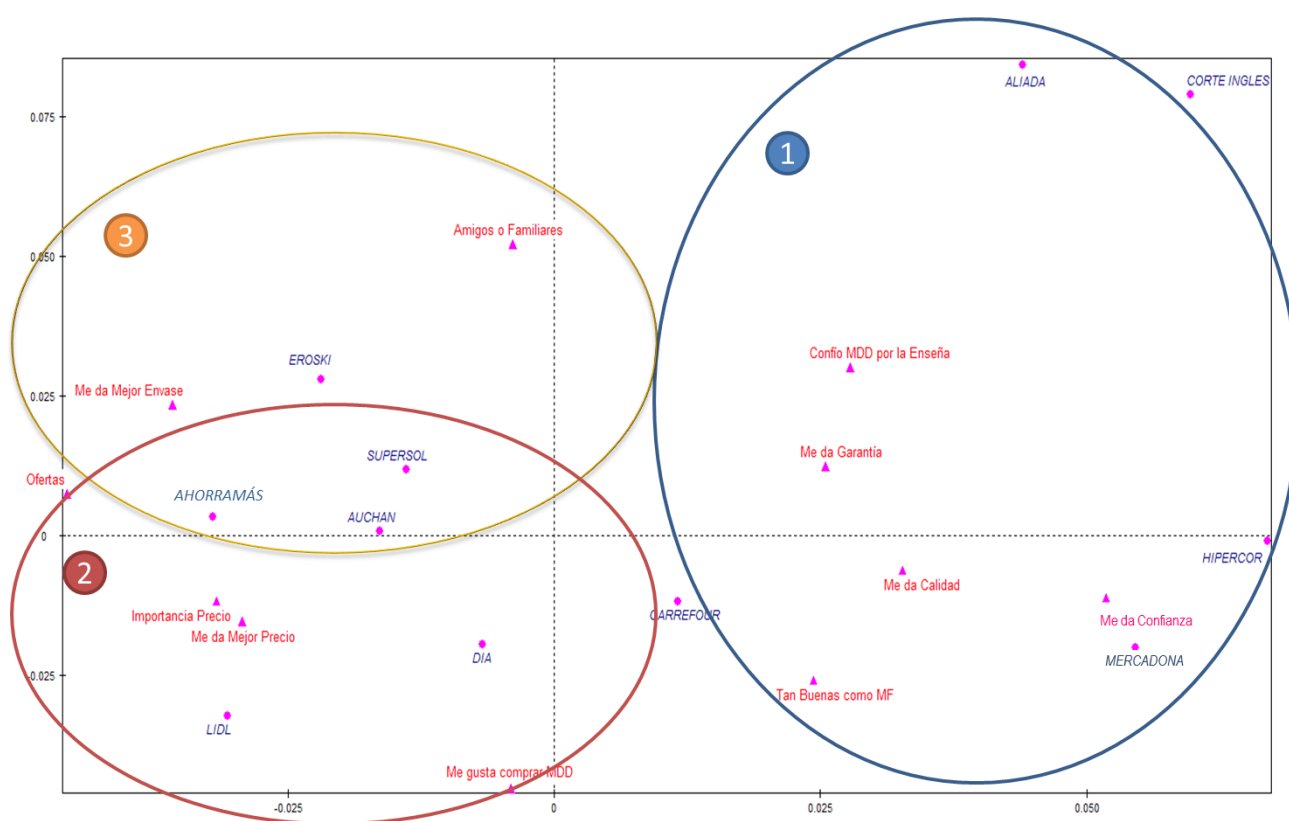
Atributos	Peso relativo	Distancia a baricentro	% Explicación σ^2	
			Eje 1	Eje 2
Me da mejor precio	8,49	0,00295	22,81	1,58
Ofertas	10,18	0,00241	21,38	0,85
Importancia del Precio	11,74	0,00163	11,79	2,44
Me da Confianza	11,28	0,00163	9,69	3,95
Me da mejor calidad	8,6	0,00191	9,24	0,5
Confío en la MDD por la enseña	9,22	0,00205	7,15	12,56
Me da mejor envase	5,11	0,00524	6,58	4,2
Me da Garantía	9,26	0,00116	6,01	2,17
Tan buenas como la MF	8,52	0,00163	5,07	8,62
Me gusta comprar Mdd	8,5	0,00238	0,14	26,08
Amigos o familiares	9,11	0,00293	0,14	37,07

Respecto de los atributos, el eje 1 queda fundamentalmente explicado por atributos relacionados con el precio, como es la percepción de que la MDD *me da mejor precio* y la presencia de *ofertas*, en tanto que el eje 2 se explica con los atributos *me gusta comprar Mdd* y, en segundo lugar, por la prescripción de *amigos o familiares*.

Si bien los primeros dos atributos mencionados ya fueron considerados en el análisis realizado en el primer periodo, los dos segundos se han incorporado en este periodo, representando una ampliación en la propuesta de atributos con capacidad explicativa potencial (dado que, como vimos en el análisis del periodo 2001-2012 había marcas “desposicionadas” que no encontraban explicación desde ninguno de los atributos entonces propuestos).

La mayor capacidad explicativa de este conjunto de atributos mejorado es una de las primeras conclusiones que arroja el análisis del mapa de posicionamiento obtenido.

Gráfico 47 – Mapa de posicionamiento año 2009.



Pero su lectura nos da mucha más información, ya que en este mapa obtenemos, en primer lugar, una dispersión mayor tanto de atributos como de marcas respecto al baricentro, lo que podemos interpretar como una diferenciación clara de las distintas MDD en torno a atributos, ahora más específicos de cada una de ellas, en lugar de la aglomeración cercana al baricentro del mapa anterior, que implicaba una cierta indiferenciación de las marcas entre sí, en torno a los mismos atributos. Es decir, el posicionamiento de cada MDD está mucho más claro y definido respecto de las demás MDD de lo que lo estaba en el mapa de 2001-2002.

A la vista del mapa de posicionamiento de 2009 vemos tres “territorios” de marca (distinguidos con elipses y numerados en el gráfico):

- I. El primero de ellos es el configurado por las marcas Hacendado, Hipercor y, algo más lejos, Corte Inglés y Aliada (muy próximas entre sí) y, finalmente, Carrefour. Se posicionan con mucha nitidez en torno a los atributos de *Calidad*, *Confianza* y *Garantía*, sobre todo Hacendado, que según el mapa se configura como líder de imagen de calidad entre las MDD seguida de Hipercor, habiéndose sabido ganar la confianza de los consumidores. Corte Inglés (flanqueada por Aliada), están muy cercanas entre sí y, aunque se definen más por los atributos citados, el vínculo respecto los mismos es más frágil. El atributo más próximo a ellas es *confío en la MDD porque confío en el establecimiento donde hago la compra*. En el caso de Aliada, su reciente lanzamiento la convierte en un sujeto interesante de estudio por lo que, de un lado, las menciones a Aliada son escasas aún y su significación muestral es baja; pero podemos verificar cómo se cumple el que, de otro lado, una marca reciente y escasamente conocida tendiera naturalmente a posicionarse junto a la que se considera más parecida a ella, en este caso la marca Corte Inglés. Una y otra son adquiridas no tanto por atributos propios que el consumidor haya sabido distinguir, sino por la confianza y garantía del establecimiento que las ofrece (*Confío en la MDD por que confío en la enseña*), pero es obvio que, por su novedad y relativo desconocimiento por parte de los consumidores, Aliada se posiciona automáticamente junto a la marca El Corte Inglés por el mero hecho de coincidir en la misma enseña, a pesar de que Aliada fue creada estratégicamente para aportar un

nivel de precio (y calidad) más bajo que la marca El Corte Inglés, lo que el consumidor podría intuir y, con el tiempo y la asiduidad, verificar, pero que aún no ha tenido tiempo suficiente para evidenciar. De ahí su inmediata tendencia a “entender” la marca Aliada de manera similar a la de “El Corte Inglés”.

Carrefour comparte rasgos de calidad y garantía, como muestra su proximidad a estos atributos, además de ser la marca más próxima al atributo *Tan Buenas como MF*. Pasa, por lo tanto, de estar desposicionada como veíamos en el periodo anteriormente analizado, a tener el posicionamiento de buena relación calidad precio que intuitivamente cabe esperar de una MDD moderna y reputada, ya que, además, su posición en el mapa tampoco está alejada en exceso de los factores relacionados con la ventaja en precio. Además, el hecho de ser una de las MDD pioneras del mercado es una posible explicación a su proximidad al atributo *me gusta comprar MDD*, manifestación propia de consumidor que ha tenido una mayor experiencia con estas marcas. Gráficamente, podemos ver cómo se sitúa entre los territorios 1 y 2 que hemos marcado en nuestro mapa.

- II. El segundo de los “territorios” se define en torno al factor precio. En este ámbito están Día y Lidl y, también, aunque igualmente vinculados a factores experienciales, Alcampo, Ahorramás y Supersol. El precio se mantiene, de esta forma, como el factor clave para varias enseñas, si bien está equilibrado en cada caso con otros atributos que aportan cierta diferenciación. En el caso de Día (y de Lidl secundariamente) el atributo que complementa es *me gusta comprar MDD*, al que podríamos asociar con aquellos consumidores más tradicionales de MDD que debido a su larga experiencia en la adquisición de estos productos, ven en ellos un aliado que les reporta la calidad deseada al mejor precio; en el caso de Lidl (y de Día mucho más secundariamente), el atributo complementario es la presencia de *Ofertas*. Ahorramás, Supersol y Auchan, se sitúan en la frontera de los territorios 2 y 3, siendo el factor de contrapeso los factores asociados al precio la presencia de *ofertas* en la enseña y *me da mejor envase*, posiblemente vinculado al mejor aspecto y diseño del mismo, del cual, sin embargo, por los resultados de este mapa no podemos considerar que obre su efecto de predictor de una mejor percepción de calidad.

- III. El tercer territorio está definido por los factores *Me da mejor envase*, *Ofertas* y, sobre todo para Eroski y Supersol, (algo menos para Ahorramás), la recomendación de *amigos o familiares*, lo que sugiere que la “personalidad” de estas MDD gira en torno a un *WOM* positivo extendido por quienes han accedido a ellas, bien desde sus ofertas, bien desde el aspecto diferencial del diseño de sus envases y que, habiendo quedado satisfechos, las recomiendan a otras personas de su entorno. Hemos aprendido que los atributos *ofertas* o *me da mejor envase* son atributos frecuentemente vinculados a la calidad, y ya sabemos por Semeijn et al. que *la imagen de la enseña puede ser considerada un predictor importante de la actitud hacia una MDD* (Semeijn et al., 2004), por lo que, si bien los envases o las ofertas no parecen actuar, como ya hemos señalado, como predictores en la calidad de la MDD, sí podríamos considerar que la calidad percibida en la imagen de la enseña afecta positivamente a la percepción de la imagen del producto, dado que uno de los factores, concretamente *ofertas*, podría considerarse más vinculado a la política del establecimiento que a los productos o categorías de sus MDD. Hay que añadir, por último, que los otros factores asociados a las MDD de este territorio son también los asociados a precio.

Pero no olvidemos que, aunque esta agrupación por territorios es ya de por sí relevante, se aprecian aún más evidencias de la diferenciación de posicionamientos de las distintas marcas:

- La mayor parte de las marcas se sitúan más alejadas del baricentro de lo que estaban en el mapa anterior, lo que implica que sus posicionamientos se han ido aclarando, en relación las unas con las otras y por sí mismos, ya que el alejamiento del baricentro implica mayor relevancia.
- Eroski, Supersol, Ahorramás y Auchan ocupan un territorio donde los aspectos experienciales (mejores envases, ofertas y la recomendación de terceros) completan su posicionamiento más allá del factor precio. El aspecto experiencial está también presente, pero desde otra perspectiva, tanto en Dia como en Carrefour e incluso en Lidl, al situarse cerca del atributo *me gusta comprar MDD*. En este caso, podríamos interpretar este factor experiencial como resultante del recorrido cada

vez mayor que la MDD ha tenido entre los consumidores, lo que reduce los frenos que en su momento se asociaron a la compra MDD (concretamente aquellos que tenían que ver con el riesgo social percibido cuando se compraban MDD): el consumidor no sólo no se avergüenza de comprar MDD, sino que está orgulloso de ello. Es también llamativo que las marcas más asociadas a este factor, Lidl y Dia y, algo menos, Carrefour, sean marcas cercanas a los atributos de precio, lo que puede encontrar su explicación en que el consumidor está seguro de realizar una compra inteligente, pagando menos precio por calidades de las que está satisfecho. En todo caso, estas líneas de razonamiento apoyarían la idea de que el riesgo social no es relevante cuando hablamos de MDD de alimentación.

- El precio no deja de ser un factor relevante para muchas marcas: Día y Lidl se posicionan como tiendas descuento, con la percepción de mejor precio. Otras MDD gozan de un posicionamiento de buen precio (Ahorramás, Carrefour, Auchan...) pero están también asociadas a otros atributos no de precio, por lo que escapa del esquema de tienda descuento que tanto Día como Lidl parecen encarnar típicamente. Hay varios atributos potentes en la explicación de la diferenciación de posicionamientos, y aunque hay atributos compartidos, el distinto equilibrio entre los que definen cada MDD les confiera a cada una, un posicionamiento, una personalidad, distintas.
- El Corte Inglés tiene un posicionamiento claro pero, al igual que sucedía con Carrefour en el periodo anterior, no claramente explicado por los atributos examinados, salvo la confianza en la marca que trasmite la confianza en la propia enseña. En todo caso, está llamativamente alejado del posicionamiento de Hipercor, por lo que cabe deducir que el formato del establecimiento afecta claramente al posicionamiento de sus MDD.

De esta forma, y a falta de la información adicional que se aportará en las fases futuras continuación de este trabajo, **podemos considerar contrastado** *que, conforme se aprecia en el mapa, las distintas MDD muestran posicionamientos diferenciados, cada cual en torno a atributos específicos diferenciales, existiendo algunas marcas mucho más cerca de atributos normalmente asociados a las marcas de fabricante, como calidad, confianza y garantía.* Es el caso de Hipercor, Hacendado y, no muy lejos de ambas, Carrefour.

Con ello, **nuestra Hipótesis H1** no queda refutada, de modo que podemos afirmar, a falta de posteriores investigaciones, que *las diferentes MDD han ido recorriendo, en nuestro país, un camino de posicionamiento hacia atributos diferenciados desde posicionamientos similares, basados en el precio, obteniendo así diferenciación entre ellas*; es más, en la línea propuesta por **nuestra Hipótesis H2**, *algunas han mejorado su calidad hasta lograr posicionarse en torno a atributos como calidad percibida y confianza, tradicionalmente asociados a MF*, **por lo que tampoco ésta hipótesis quedaría refutada**.

9.1.4 Periodo 3 - Posicionamiento Año 2012. Atributos del 2009 ampliados.

Este tercer periodo analizado es importante en cuanto que aporta a) longitudinalidad adicional al análisis y b) testimonio de en qué medida la crisis ha afectado a la percepción de las MDD.

En este periodo mantenemos los mismos atributos que los analizados en el periodo anterior, pero incorporamos tres adicionales, como son el *sabor MDD*, y la percepción del precio (*creo que las MDD son Buen Precio*) y de la calidad (*creo que las MDD son Buena Calidad*) de las mismas. Además de contribuir con más atributos a cubrir el posicionamiento de las distintas MDD, aportamos un atributo exclusivo de las categorías alimentarias, como es el sabor, y de crucial importancia como hemos visto en la literatura académica en la valoración de la calidad.

Por lo que respecta a las marcas examinadas, reincorporamos al análisis a Caprabo, una vez que parece haberse estabilizado, tras haber completado su adquisición el grupo Eroski en 2012, el número de establecimientos que van a mantener esta enseña (en lugar de cambiar a la de Eroski), y transcurrido el periodo en la adquisición pudo generar distorsiones en el posicionamiento de sus MDD.

Otras adiciones respecto del elenco de marcas examinado en el periodo anterior es, en primer lugar, la adición de MaxiDía. La razón de su incorporación es que, sin distorsionar en absoluto el análisis tal y como lo hemos planteado, aporta un avance cara a las fases posteriores de la presente investigación, ya que incorpora la misma marca (idénticas en cuanto a la amplitud y profundidad de la gama) en dos formatos de establecimiento

diferente. Lo dicho es también aplicable para la segunda adición realizada, la de Carrefour City. Como manifestábamos en la parte introductoria de este trabajo, a medida que las MDD se van diferenciando es importante poner el énfasis, en cuanto a su investigación, en cada una de ellas, desagregadamente y en el contexto de cada categoría. Falta por averiguar si es necesario, incluso tratándose de la misma MDD, ponerla también en el contexto del tipo de establecimiento, lo que sería necesario si se verifica que la misma marca se percibe de forma diferente dependiendo del formato del establecimiento en el que se frecuenta (algo similar a lo que observábamos cuando incorporábamos la marca Aliada al análisis). De ser así, cabría concluir que sí es necesario considerar este factor para futuros análisis, lo que equivaldría a admitir que los factores asociados a la experiencia de compra tienen un peso importante en el posicionamiento de las MDD.

Gráfico 48 - Explicación factores Posicionamiento 2012

Factor nº	Valor propio	% Explicación σ^2	
		Factor	Acumulado
1	0,0011	43,26	43,26
2	0,0006	22,53	65,78
3	0,0003	13,23	79,01
4	0,0002	6,68	85,69
5	0,0001	5,22	90,91
6	0,0001	4,16	95,07
7	0,0001	2,50	97,57
8	0,0000	1,32	98,89
9	0,0000	0,58	99,47
10	0,0000	0,27	99,74
11	0,0000	0,20	99,94
12	0,0000	0,06	100,00
13	0,0000	0,00	100,00

Desde el principio este análisis difiere de todos los anteriores. En primer lugar, pierde claramente nitidez respecto a aquellos, alcanzando los dos primeros factores a explicar sólo el 66% de la varianza. La recurrencia al tercer factor nos da un porcentaje de explicación de la misma próximo al 80%. Por todo ello, la fiabilidad de este mapa de posicionamiento, aunque suficiente, no será tanta como la de los anteriores, a pesar de usar los mismos factores.

Dado que no hemos reducido los factores (ni las marcas), no hay una razón técnica que explique esta pérdida de significación, sino que atribuimos este efecto a la propia evolución del mercado. De hecho, la primera lectura de esta falta de significación es que el propio posicionamiento de las MDD ha perdido nitidez en la mente de los consumidores, lo que es perfectamente explicable en el contexto de crisis actual. Por esta razón, creemos que, pese a su pérdida de significación estadística, el mapa tiene una extraordinaria validez, como veremos a medida que avanzamos en su análisis.

En lo que se refiere a las marcas, el eje 1 viene explicado sobre todo por Supersol (38,75%) y secundariamente por Lidl (19,77%), en tanto que el eje 2 lo hace por Caprabo (28,83%) y, nuevamente, por Supersol (27,23%). De esta forma, Supersol se configura con el posicionamiento más nítido aunque, como veremos más adelante, no existe un atributo específico al que asociarlo claramente, por lo que en futuras réplicas del presente trabajo recomendamos desde ahora realizar nueva investigación cualitativa a fin de actualizar el elenco de atributos, a la búsqueda de factores que evidencien el posicionamiento de esta MDD.

Gráfico 49 - Explicación marcas Posicionamiento 2012

Marcas	Peso relativo	Distancia a baricentro	% Explicación σ^2	
			Eje 1	Eje 2
Supersol	7,45	0,00827	38,75	27,13
Lidl	7,75	0,00424	19,77	3,09
MaxiDia	7,87	0,00358	13,81	9,17
Día	8,06	0,00171	11,33	0,11
Caprabo	7,37	0,00516	9,73	28,83
Corte Inglés	7,13	0,00176	2,89	5,87
Carrefour City	7,48	0,00215	1,95	15,03
Eroski	7,96	0,00080	0,56	0,04
Hipercor	7,39	0,00178	0,47	0,54
Auchan	7,75	0,00093	0,30	0,06
Mercadona	8,34	0,00154	0,28	2,60
Carrefour	7,65	0,00103	0,10	7,04
Ahorramas	7,80	0,00103	0,10	7,04

Analizando por ejes, los factores *ofertas e importancia del precio* son las variables que explican el eje 1 del mapa, y de manera contundente (85% de la varianza), en tanto que el eje dos queda explicado abrumadoramente por un solo factor, *recomendación de amigos o familiares* (87,23%), completando la explicación el factor *me da mejor envase*.

El dato tiene una relevancia especial, ya que el primer eje queda mayormente explicado por dos factores claramente vinculados al precio, evidenciando la extraordinaria importancia que, actualmente, tiene este aspecto para los consumidores, hasta el punto de

relegar el resto de los factores a un segundo plano, con lo que el posicionamiento de las MDD parece perder fuerza distintiva entre ellas, agrupándolas nuevamente bajo el rasgo del precio.

Gráfico 50 - Explicación atributos Posicionamiento 2012

Atributos	Peso relativo	Distancia a baricentro	% Explicación σ^2	
			Eje 1	Eje 2
Ofertas	2,72	0,02342	52,07	0,89
Importancia del Precio	3,19	0,01326	33,20	3,29
Me da Garantía	8,02	0,00151	3,79	0,01
Sabor MDD	8,25	0,00096	2,04	0,16
Me da mejor calidad	8,27	0,00072	1,92	0,05
Confío en la MDD por la enseña	8,64	0,00100	1,58	0,42
Creo MDD son buena calidad	5,99	0,00126	1,06	0,90
Me da mejor precio	9,67	0,00149	0,84	0,49
Tan buenas como la MF	8,77	0,00093	0,81	0,30
Me gusta comprar Mdd	8,47	0,00081	0,78	0,00
Creo MDD son buen precio	10,20	0,00072	0,61	1,08
Me da mejor envase	7,49	0,00153	0,60	5,19
Amigos o familiares	2,12	0,02414	0,60	87,23

De hecho, el mapa obtenido nos recuerda más al de los años 2001-2002 que al del año 2009. En primer lugar, observamos una gran concentración de atributos, (y algo menos, pero también grande, de marcas), todos próximos al baricentro, lo que significa que, en relación con el de 2009, la gran mayoría de los atributos que en dicho periodo evidenciaban una diferenciación entre las distintas MDD pierden la fuerza que iban adquiriendo a la hora de explicar las distintas marcas, por lo que éstas también pierden diferenciación respecto a las demás. En suma, es propio de un posicionamiento poco nítido, concentrado en torno a atributos compartidos por la mayoría de las MDD, y con escasa significación y poder explicativo.

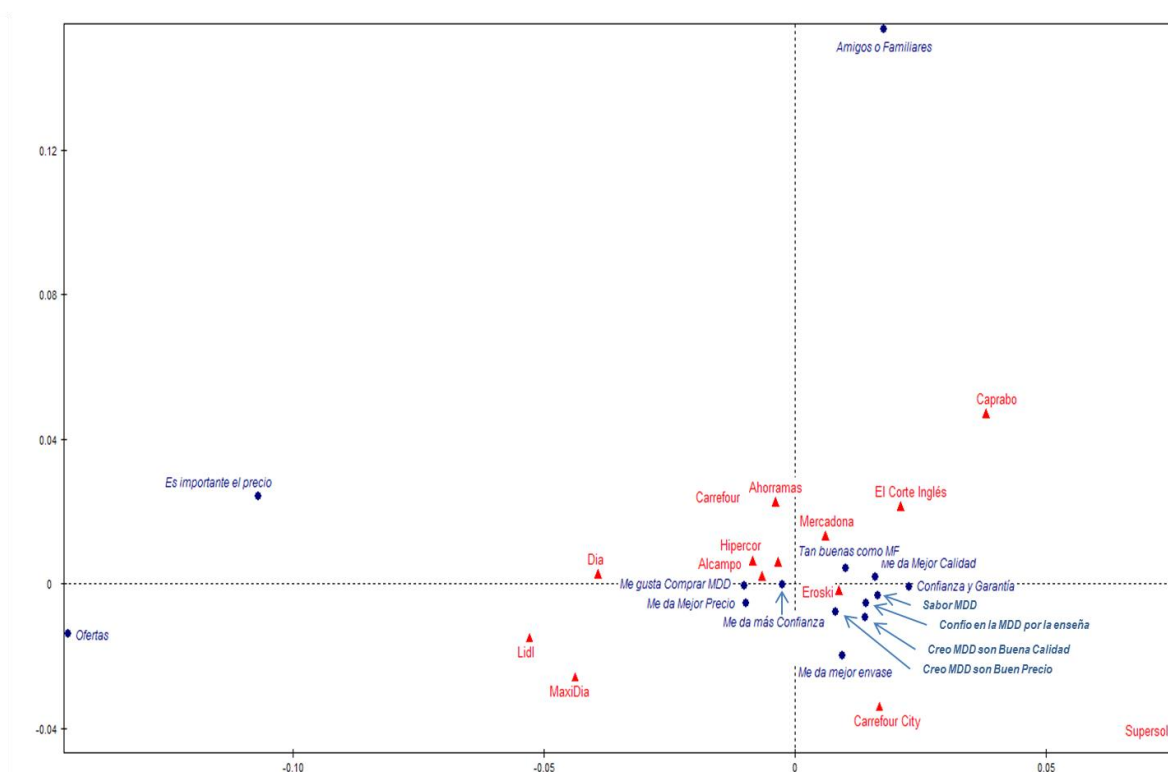
Cabe destacar que, si bien la *es importante el precio* se configura como el factor que el consumidor reconoce más intensamente como motivo de atracción a la MDD, tan sólo Dia / MaxiDía y Lidl se acercan a dicho factor, así como sucede con el factor *ofertas*. Cabría

pensar que estos factores representan una preocupación tan intensa que el esfuerzo de proporcionar mejor precio que las marcas realizan no es percibido suficiente como para permitir la clara asociación de ninguna MDD a estos factores clave.

Igualmente, la recomendación de *amigos y familiares* es otro factor relevante, lo que sugiere que los consumidores, en épocas de crisis y en un contexto de desposicionamiento de las distintas marcas, buscan referencias externas para obtener seguridad de que el establecimiento de compra y la MDD elegida es el que representa una compra más segura y responsable. La MDD que más cerca se ubica respecto de este factor es Caprabo, si bien a una distancia que hace dudar del grado de importancia del mismo en el posicionamiento de la marca.

Con las anteriores premisas, el aspecto de nuestro mapa de posicionamiento resulta, no por más previsible, menos sorprendente:

Gráfico 51 - Posicionamiento 2012 con factores usados en 2009.



La concentración y la proximidad del resto de las marcas y atributos al baricentro hace inútil el intento de obtener una lectura más diferenciada: no sería significativa.

¿Es normal esta pérdida de definición de las MDD asociada a la crisis económica? Cabría pensar que, dependiendo de su importancia, hay factores de los que el consumidor prescindiría en un momento de emergencia como motores de su decisión, pero hay otros que debían permanecer. Es notoria, en este sentido, la pérdida de importancia aparente de los factores asociados a calidad y confianza en el *mind set* de los consumidores de la crisis. Se podría decir que dichos factores han perdido todo el protagonismo que venían adquiriendo durante la época de bonanza, que el consumidor ha perdido el criterio más sofisticado que le llevaba a distinguir unas marcas de otras en función de estos atributos y que, con la llegada de la crisis y, más aún, con su prolongación en los últimos cuatro años, el consumidor ha restablecido sus antiguas referencias sobre las MDD, vinculadas sobre todo al precio y a la percepción una calidad suficiente en todas ellas. Es cierto que, en el aspecto de la calidad, las marcas más próximas a *me da mejor calidad* son, nuevamente, Mercadona, Eroski y El Corte Inglés, en tanto que el factor *tan buenas como MF* acumulan en su entorno a Mercadona, Hipercor, Alcampo, Ahorramás y Eroski. Si alguna conclusión podemos extraer de esta evolución es que, probablemente, marcas que no estaban tan posicionadas en el eje de la calidad han sido reposicionadas por los consumidores no lejos de estos factores, por lo que o bien ha habido un esfuerzo en la mejora de sus respectivas calidades o los consumidores han relegado este aspecto. Esto es lo que cabe deducir de la cercanía que todos estos factores exhiben al baricentro del mapa, lo que es síntoma de su mayor falta de relevancia a medida que se acercan al mismo.

Otra posible interpretación se basaría en la hipótesis de que las MDD han logrado transmitir a los consumidores mejoras generalizadas en sus respectivas marcas. De ser así, lo que habría sucedido, sin negar el obvio retorno a la importancia del precio como factor de posicionamiento durante la crisis, es que al haberse incrementado las calidades de las MDD en general, los factores propuestos ya no discriminan con la misma fuerza que antes. De ser así, un mapa de posicionamiento con otros factores distintos podría descubrir nuevos posicionamientos diferenciados para las distintas marcas.

En todo caso, hemos presenciado claramente la concentración de factores, antes dispersos y significativos en el mapa de posicionamiento de 2009 en torno al baricentro en el mapa de 2012, en el que el factor precio alcanza una significación especialmente intensa nuevamente, lo que interpretamos una consecuencia de la crisis: todo esto nos lleva a **considerar corroborada la hipótesis H3 formulada al respecto de los efectos de la recesión económica en las MDD.**

9.1.5 Periodo 3 - Posicionamiento Año 2012. Nueva propuesta de atributos.

Para verificar este punto realizamos un **nuevo mapa de posicionamiento**, con datos de 2012. Mantendremos las marcas pero realizaremos el nuevo análisis empleando factores alternativos respecto de los que hemos venido utilizando hasta ahora. Mantenemos una referencia al precio, pero en tanto que valoración positiva respecto de las MDD en general (*valor su precio*), así como la convicción de que dichas MDD tienen un buen precio (*creo que tienen un buen precio*), eliminando del análisis los factores que han adquirido la abrumadora saliencia que hemos visto: *importancia del precio y ofertas*.

Mantenemos el atributo *me da Confianza*, y proponemos que valoren con nota el envase y el sabor de las MDD, y que manifiesten cual es la percepción que tiene de su precio y de calidad de las MDD respecto de las MF. Proponemos como atributo *valor su calidad* (de las MDD), dado que queremos saber si el consumidor busca un plus de calidad respecto de las MF o, simplemente, se haya satisfecho con la calidad de las MDD y no demanda una mejora significativa de este factor en ellas. Finalmente, incluimos como atributo su percepción de que *las MDD han mejorado su calidad*. De esta forma, incorporamos atributos no alejados de los que ya habíamos venido utilizando, pero valorados de una manera distinta. Dichos atributos y/o su nueva valoración se han incorporado en los últimos cuestionarios orientados a la realización del modelo que abordaremos a continuación.

Con el énfasis puesto en los atributos descritos, la nitidez del nuevo mapa vuelve a ser muy considerable: los dos primeros factores explican el 87,33% de la varianza, y la suma de los tres primeros abarcan un 92% de su explicación.

Gráfico 52 - Explicación factores Posicionamiento 2012 –Nuevos Atributos.

Factor nº	Valor propio	% Explicación σ^2	
		Factor	Acumulado
1	0,0025	77,98	77,98
2	0,0003	9,92	87,90
3	0,0002	5,45	93,35
4	0,0001	3,19	96,54
5	0,0001	1,61	98,15
6	0,0000	1,31	99,46
7	0,0000	0,54	100,00

Por marcas, El primer eje viene explicado por El Corte Inglés y por Hipercor, así como por Dia, y el segundo por Mercadona y, ya bastante alejada, Lidl. La implicación que tiene esta evidencia es que, en el contexto actual, éstas son las marcas que más diferenciación ofrecen al consumidor.

Gráfico 53 - Explicación marcas Posicionamiento 2012 –Nuevos Atributos.

Marcas	Peso relativo	Distancia a baricentro	% Explicación σ^2	
			Eje 1	Eje 2
El Corte Inglés	7,61	0,01427	43,12	4,48
Hipercor	7,59	0,00793	21,13	1,23
Dia	7,59	0,00639	18,61	5,87
Supersol	7,52	0,00359	9,69	0,96
Lidl	7,46	0,00223	2,75	11,50
Carrefour	7,41	0,00106	2,04	4,17
Ahorramas	7,74	0,00082	1,19	8,24
Carrefour City	7,70	0,00104	0,69	7,74
MaxiDia	7,80	0,00068	0,41	0,18
Caprabo	7,34	0,00058	0,37	8,46
Auchan	7,64	0,00070	0,00	4,59
Eroski	8,02	0,00027	0,00	0,49
Mercadona	8,56	0,00169	0,00	42,07

En cuanto a los factores o atributos, destaca en el eje 1 la significación del factor *experiencia de compra*, que explica un 81,51% de la varianza por sí sólo. El factor *notaenvase* queda muy por detrás, con un 5,88% de peso en su explicación. En el eje 2, destacan la *percepción de precio* (43,53%) y la *notaenvase* nuevamente, esta vez con un peso mayor en la explicación (23,43%).

Gráfico 54 - Explicación atributos Posicionamiento 2012 –Nuevos Atributos.

Atributos	Peso relativo	Distancia a baricentro	% Explicación σ^2	
			Eje 1	Eje 2
Experiencia de Compra	17,14	0,01168	81,51	0,19
Notenvase	9,91	0,00255	5,88	23,43
NotSAbor	12,18	0,00102	3,44	3,30
Percepción Precio	15,05	0,00154	2,34	43,53
Las Mdd han mejorado su calidad	12,94	0,00141	2,11	12,25
Percepción Calidad	8,84	0,00159	2,05	1,76
Valoro su Calidad	12,13	0,00101	1,85	4,30
Me da Confianza	11,83	0,00078	0,83	11,25

Cuando examinamos el mapa, nuevamente podemos establecer varios territorios de posicionamiento, que identificamos marcándolas gráficamente con elipses y numeramos:

- I. Territorio Experiencia de Compra. La experiencia de compra adquiere, aquí, una gran relevancia, sobre todo cuando observamos que se vincula como atributo con mucha intensidad a El Corte Inglés e Hipercor. Ahora bien, recientemente dichas enseñas, a consecuencia de la crisis, han abordado una política de precios reducidos que ha sorprendido a la distribución en tanto que dichas enseñas, tradicionalmente, se han posicionado fuera del alcance de este factor. Al tender a igualar el peso de este factor de estas enseñas, posiblemente, la relevancia del factor experiencia de compra pesa aún más en el *mind set* de los consumidores, que ya no tienen que hacer una concesión en el factor precio para disfrutar de la positiva experiencia de compra que obtienen en estos establecimientos.

- II. Territorio Calidad. Alineados en torno a los factores que denotan seguridad en la calidad, como *valoro su calidad*, *percepción de calidad*, *me da confianza* y *nota sabor*, se sitúan Ahorramas y Eroski. No muy lejos está también Carrefour City, en este caso más cerca de los valores *me da confianza* y *garantía*, lo que en el caso de una franquicia relativamente nueva, se entiende en el sentido de que los consumidores que están empezando a conocerla la aceptan por extensión al referente de los establecimientos de Carrefour más clásicos.
- III. Territorio Confianza. En el que un consumidor que valora la calidad manifiesta una preocupación por la calidad (*valoro su calidad*), el sabor de los productos (*Notsabor*) y su aspecto exterior (*Notenvase*). En torno a estos valores se agrupan Ahorramas y Carrefour City, así como, algo más alejado de ellos, Mercadona.
- IV. Territorio Calidad. Gira en torno a los atributos *percepción calidad* y *las Mdd han mejorado su calidad*. Es un territorio en el que se agrupan Alcampo y Carrefour, y algo más alejados, Caprabo y MaxiDía.
- V. Territorio precio. Era de esperar que el precio se mantuviera como un factor de referencia para ciertas marcas, como así sucede, particularmente con Lidl.

Tal vez la diferencia principal de este mapa respecto al de 2009 reside en los territorios intermedios, donde las marcas se sitúan entre dos polos, situación que evidencia aún más la existencia de posicionamientos más diferenciados, en las que incluso concurriendo los mismos atributos, el peso diferente de los mismos en la percepción del consumidor dota a cada MDD de una imagen y personalidad distinta a las demás.

Así, aunque la percepción de mejora de calidad de las MDD está marcando el posicionamiento de Alcampo, Carrefour y, algo más débilmente, el de Caprabo, está fuertemente contrapesado con el factor *percepción precio*, del mismo modo que la enseña más cercana al atributo de precio, Lidl, está próxima a esta percepción de mejora de la calidad. Por lo tanto, la relación Calidad Precio es la que mejor explicaría el posicionamiento de estas enseñas.

Día está también próxima a los mismos factores, pero más alejada de ambos, lo que evidencia que hay algún rasgo perceptual no contemplado que debemos incluir para explicar mejor su posicionamiento. Tal vez el hecho de que se esté acometiendo una mejora en sus establecimientos tiene que ver con un posible desposicionamiento transitorio, hasta que el consumidor vea con claridad hacia dónde ha evolucionado la enseña y adquiera criterios para volver a ubicarla perceptualmente respecto de las demás. En el caso de MaxiDía sucede lo mismo, con el matiz de que está alejada de Dia, particularmente hacia el polo de atracción de la confianza, pero podríamos pensar que suscitando un cierto vínculo con los aspectos de experiencia de compra, por más que la distancia a estos es muy grande. En todo caso, tanto Eroski como MaxiDía son las más cercanas al baricentro y, por tanto, las que tienen menores rasgos realmente diferenciadores. Pero constatamos que la percepción de las MDD varía, aun siendo las mismas, dependiendo del formato del establecimiento que las ofrece.

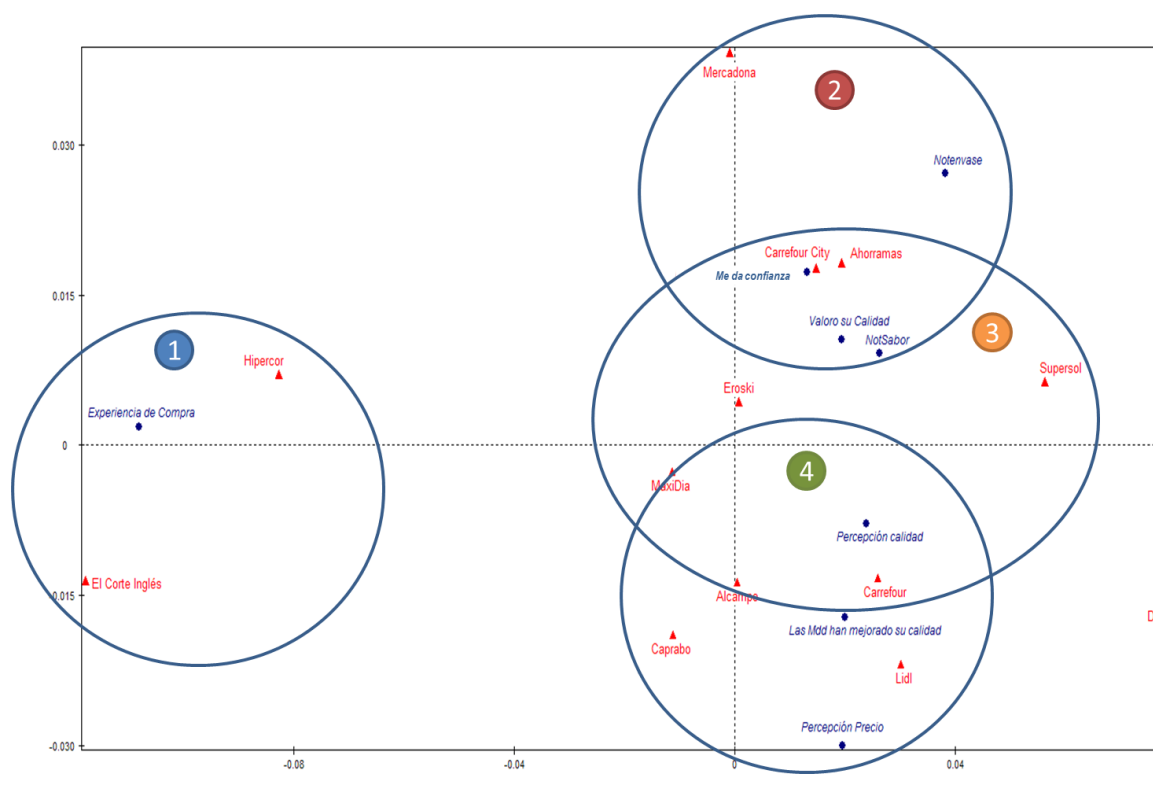
Conclusión esta que también se deduce del alejamiento de Carrefour y Carrefour City, pues en tanto Carrefour se perfila como marca que ha mejorado su calidad manteniendo su competitividad en precios, Carrefour City se estructura en torno a la Confianza, sin duda asociada a la franquicia de Carrefour, pues siendo franquicia relativamente nueva, el rasgo de confianza puede entenderse en el sentido de que los consumidores que están empezando a conocerla la aceptan por extensión al referente de los establecimientos de Carrefour más clásicos; pero también en relación a la valoración de la calidad y el sabor de sus productos en el contexto de un formato de compra diferente: nuevamente, podríamos deducir que el formato de compra es capaz de alterar las percepciones sobre una misma MDD lo que nos lleva a recomendar considerarlo en próximas investigaciones.

En un territorio intermedio se mueve igualmente Supersol, territorio caracterizado por la valoración y percepción de la calidad, el sabor y, como en estudios anteriores, el envase.

Tal vez el hallazgo más sorprendente, desde esta nueva perspectiva, sean por un lado Mercadona, que está alineada equidistantemente del factor “nota envase” y del factor “meda confianza y garantía”, pero algo alejada de los factores que derivan directamente garantía de los productos *calidad*, *valor su calidad* y *notasabor*. Y, por otro lado, Dia, que se encuentra hasta cierto punto desposicionada, insuficientemente cerca de cualquiera de

los atributos medidos. Podemos concluir que probablemente, faltan atributos en el análisis que expliquen el posicionamiento de Dia, pero sorprende su relativo alejamiento actual respecto del factor precio que tanto le ha caracterizado en el pasado. Buscando una explicación externa a este fenómeno, sabemos que Día se ha desgajado del grupo Carrefour durante 2011. No obstante, el consumidor, muy probablemente, está alejado de estas fluctuaciones societarias que tienen un impacto más financiero que de marketing. Cabría pensar que, a raíz de esa alianza, la franquicia Día realiza cambios en sus establecimientos que, o bien han contribuido a confundir a los consumidores respecto a su posicionamiento o bien han evolucionado hacia lo que podíamos llamar “rasgos de personalidad” claramente diferentes a los que tenían, y que no hemos recogido como factores en el presente análisis.

Gráfico 55 – Mapa de Posicionamiento 2012 –Nuevos Atributos.



A la vista de que las MDD alimentarias adquieren claridad en su posicionamiento en base a la asociación de dichas MDD a categorías como calidad, confianza e incluso experiencia

de compra, tradicionalmente vinculadas a MF, podemos concluir en **la corroboración de que la calidad percibida de las MDD ha mejorado, hasta el punto de que el consumidor las considera de calidad similar a las MF con las que compiten tal y como declara nuestra hipótesis H2.**

9.2. Modelo de propensión a la compra de MDD.

De los análisis de posicionamiento realizados, observamos que hay factores de índole netamente perceptual, como la *percepción del precio*, la *percepción de la calidad*, la *experiencia de compra*, la *valoración del sabor* que hacen los consumidores, la sensación generalizada de *mejora en la calidad de MDD* que aportan diferenciación a las marcas pero, desde aquí, ¿podemos afirmar que estos factores pueden emplearse como medida de la propensión a la compra de todas las MDD consideradas genéricamente? Somos conscientes de la limitación de esta fase de la investigación para ofrecer una perspectiva en función de categorías, como hemos reiteradamente expresado que sería la mejor aproximación metodológica, pero aún deseamos averiguar si, en un panorama de posicionamientos diferenciados, podemos aún encontrar factores comunes en la propensión a la compra de MDD en el *mind set* de los consumidores. Para esto, abordamos la analítica de la parte del modelo que conjuga estos factores y su peso en la propensión a la compra de MDD en general.

9.2.1 Metodología empleada.

Para la realización de este modelo hemos empleado el mismo cuestionario de base que para los mapas de posicionamiento, en este caso el administrado durante los meses de noviembre y diciembre de 2012.

Dicho cuestionario de 1894 registros, ha sido depurado eliminando los registros de todas aquellas personas que declaraban no conocer las MDD, así como de aquellas personas que declaraban no realizar la compra en el hogar, lo que dejó un número de 1249 registros en total para el análisis del modelo que, como ya quedó indicado, queda propuesto como:

$$\begin{aligned} \text{habitocomp} = & \beta_0 + \beta_1 \text{percepcal}_i + \beta_2 \text{percepprec}_i + \beta_3 \text{tanbuenasmfab}_i \\ & + \beta_4 \text{compromasaa}_i + \beta_5 \text{notsabor}_i + \beta_6 \text{expercomp}_i + \beta_7 \text{fidelidad}_i + \varepsilon_i \\ & i = 1, \dots, 1249 \text{ entrevistas} \end{aligned}$$

Recordando que, para la elaboración del mismo, se ha empleado el software EViews (Enterprise Edition Diciembre 2009).

9.2.2 Resultados.

El modelo alcanza una significación estadística del 49,8%, en tanto que el coeficiente de determinación (R^2) es de un 21,94%. La R^2 cuadrado ajustada mantiene, prácticamente, ese nivel (21,50%). La diferencia a la baja implica que el modelo incorpora variables que reducen su alcance explicativo.

Analizando las distintas variables (gráfico 43) encontramos que tanto la percepción de calidad, la sensación de comprar más MDD que el año anterior y la valoración del sabor aportan altos coeficientes a la explicación del modelo. La percepción de precio acumula, unitariamente, el segundo coeficiente más alto, por lo que ya no es el factor que más explica al modelo, sino que lo es la percepción de calidad, que acumula el coeficiente de explicación unitariamente más alto del modelo.

$$\begin{aligned} \text{habitocomp} = & -22,39 + 1,67 \text{percepcal}_i + 1,39 \text{percepprec}_i + 1,18 \text{tanbuenasmfab}_i \\ & + 1,33 \text{compromasaa}_i + 1,02 \text{notsabor}_i + 0,24 \text{expercomp}_i \\ & + 0,20 \text{fidelidad}_i + \varepsilon_i \\ & i = 1, \dots, 1249 \text{ entrevistas} \end{aligned}$$

No obstante, los factores experiencia de compra y fidelidad aportan muy poco a la elasticidad de la propensión a la compra.

Vimos en el análisis de posicionamiento del año 2012 cómo el factor experiencia de compra adquiriría un gran poder explicativo. Sin embargo, dentro del modelo, el factor

experiencia de compra tiene un coeficiente de $-0,235$, implicando un débil nivel de elasticidad en relación con la propensión a comprar MDD que, además, es negativo; cuya primera lectura sería que quienes compran MDD están dispuestos a aceptar una experiencia de compra más negativa que quienes no lo hacen, de modo que la mayor intensidad de compra de MDD estaría asociado a aquellos establecimientos donde la experiencia de compra es más negativa. Forma parte del imaginario social de nuestro país el pobre aspecto de los establecimientos de la cadena DIA en cuanto a limpieza y organización, que contribuía a la asociación de bajos costes / precios baratos que parecían ser parte de su posicionamiento, idea esta que podría estar detrás del signo del coeficiente estudiado. Si en el mapa de posicionamiento de 2012 una buena experiencia de compra sí es claramente un elemento significativo de posicionamiento, también es cierto que está muy vinculado a las marcas de El Corte Inglés e Hipercor, que son minoritarias en el cuadro de MDD examinado (representando un 7% en valor respecto al total de las MDD). Tal vez por esta razón, su peso explicativo en el modelo global sea muy pequeño, pero sabemos que, aunque su peso aún sea escaso en la práctica, es un factor importante para el posicionamiento de las MDD, y que posiblemente incremente su importancia en el futuro a medida que otras enseñas están encomendadas a la tarea de mejorar el aspecto de sus espacios de venta. En todo caso, como se ha visto, el peso que aporta a la explicación dentro del modelo es muy escaso pero, además, con un T estadístico de $-1,485$ (probabilidad de $0,1377$), no es una variable estadísticamente representativa, por lo que conviene, por ahora, descartarla del modelo.

Otro tanto sucede con el factor fidelidad. La hipótesis preliminar que asiste a esta variable, asentada en la revisión bibliográfica sobre todo, es que un mayor grado de fidelidad al establecimiento incrementaría la exposición del consumidor a las MDD de la enseña, por lo que facilitaría su prueba y la posterior repetición y, por tanto, incrementaría la intensidad de compra de dichos consumidores fieles respecto de la MDD. Naturalmente, este dato tendría que estar ponderado con la penetración de MDD existentes en la enseña, por lo que enseñas con presencia en un mayor número de categorías tendrían mayor impacto de ventas de MDD asociado al factor fidelidad. Sin embargo, tal y como sucedía en la variable anterior, el coeficiente de esta variable ($0,203$) aporta muy escasa elasticidad a la variable dependiente del modelo, además de una insuficiente significatividad estadística, con probabilidad por encima de $0,05$ (T estadístico de $0,97$, probabilidad $0,33$). Por lo

tanto, al igual que con la anterior, conviene descartar esta variable del modelo para aportar eficiencia al mismo.

De esta forma, volvemos a examinar el modelo prescindiendo de ambas variables. El resultado de este modelo restringido aporta una R^2 de 21,8%, algo más baja que en el modelo completo anteriormente examinado coherentemente, dado que la incorporación de variables siempre incrementa la explicación del modelo, si bien la escasa diferencia entre las R^2 de ambos modelos corrobora el hecho que las dos variables eliminadas tenían muy escasa entidad en la explicación del mismo. La ausencia de poder explicativo de las mismas aún se aprecia más cuando verificamos que el R-Cuadrado ajustado (21,48%) prácticamente se mantiene idéntico al del modelo anterior.

Sin embargo, donde se produce una mejora muy significativa es en la validez estadística del modelo, cuya F-Estadística pasa de estar ligeramente por debajo del 50% al casi el 70% del modelo con reducción de variables, lo que le aporta una robustez muy superior.

Gráfico 56. Ecuación Hábito de Compra

	Modelo Original				Modelo con reducción de variables				Modelo con estimación robusta			
	Modelo	Coefficiente	Estadístico t	Estadístico F	Modelo	Coefficiente	Estadístico t	Estadístico F	Modelo	Coefficiente	Estadístico t	Estadístico F
R^2	0,219				0,218				0,218			
R^2 Ajustado	0,215				0,215				0,215			
Estadístico F	49,83				69,31				69,31			
Constante		-22,39	-7,57	0,00		-22,70	-7,92	0,00		-22,70	-7,72	0,00
percepual		1,67	5,03	0,00		1,63	4,93	0,00		1,63	4,09	0,00
perceppec		1,39	5,50	0,00		1,40	5,53	0,00		1,40	5,05	0,00
tanbuenasmfab		1,18	5,51	0,00		1,18	5,54	0,00		1,18	5,34	0,00
compro massa		1,33	7,29	0,00		1,34	7,35	0,00		1,34	7,25	0,00
notsabor		1,02	4,51	0,00		0,98	4,36	0,00		0,98	3,81	0,00
expercomp		-0,24	-1,49	0,14								
fidelidad		0,20	0,97	0,33								

Para probar la robustez del modelo, lo hemos sometido al test de heterocedasticidad de White. El resultado del coeficiente R^2 (Probabilidad Chi-Cuadrado = 0,0003, inferior al 0,0005) lleva a rechazar la hipótesis nula de la que parte el test (la homocedasticidad del modelo) por lo que verificamos que existe cierto grado de heterocedasticidad: la varianza de las perturbaciones aleatorias no es constante.

Esta ligera dispersión del error sobre la línea de regresión puede reconducirse realizando una estimación Robusta de White. Con ella, podemos creer que disponemos de un modelo con un cálculo idóneo de los estadísticos t y F, como vemos en los datos expuestos en el Gráfico 57.

Finalmente, procedemos a realizar un test de multicolinealidad para verificar que ninguna de las variables regresoras tiene excesiva correlación con las otras. Los resultados del test se muestran en la tabla siguiente, verificando que no existe multicolinealidad en el modelo, de modo que las variables propuestas son válidas al no estar linealmente relacionadas en exceso.

Gráfico 57. Resultados del análisis de la multicolinealidad.

Variable	R ² <0,90
Percepprec	0,0465
Percepca	0,1925
Tanbuenasmfab	0,1692
Compromasaa	0,1285
Notsabor	0,2602

Verificada la validez técnica del modelo, podemos entrar a valorar sus resultados.

- I. **Percepción de Calidad (*percepca*).** Destaca como el factor que más aporta a la explicación del modelo, con el mayor coeficiente de contribución a la explicación del modelo (1,67). Este factor, a pesar del contexto de crisis que incrementa la relevancia del factor precio como hemos visto por el análisis de posicionamiento, resulta el más potente a la hora de predecir la propensión a la compra de las MDD. Ciertamente, como hemos visto en el análisis de posicionamiento, los factores relacionados con la calidad empezaron a asociarse con fuerza a las MDD, en particular a algunas de ellas. Y aunque la potencia de dichos factores se desdibujara en el contexto de crisis (mapa de posicionamiento 2012 vs. mapa de

posicionamiento de 2009), la incorporación de nuevos atributos de posicionamiento, algunos de los cuales claramente asociados a la calidad, muestra como este factor sigue siendo crecientemente relevante para una parte considerable de las MDD analizadas.

- II. **Las MDD son tan buenas como las MF (*tanbuenasmfab*).** Asociado al factor de calidad percibida, observamos que también destaca el factor de que las MDD se estén percibiendo tan buenas como las MF, con un coeficiente de 1,18, lo que marca la línea de mejora de calidad percibida apuntada anteriormente. Uno de los enfoques publicitarios implícitos (no explícitos, dados los problemas legales y éticos que ello hubiera suscitado) que muchos gestores de MDD han dado a sus marcas en el pasado es que sus MDD eran iguales que la MF líder y referente de la categoría respectiva de que se tratase. Un enfoque no siempre cierto, pero que sin duda ha ido calando en la mente de los consumidores de manera que, si estos no están convencidos de que el producto MDD sea idéntico al de MF como se les ha intentado dar a entender en algunas ocasiones desde las enseñas, al menos sí parece que los consumidores asumen que la calidad de los productos de ambas marcas sí es similar, comparable. Desde la experiencia en empresas fabricantes podemos afirmar que hay muchos productos MDD fabricados por MF que, no sólo no tienen la misma fórmula o receta, lo que explica sus diferencias organolépticas, sino que, además, tampoco tienen la misma calidad de ingredientes (ni, por tanto, el coste); sin embargo, las diferencias no deben ser obvias para los consumidores, lo que reforzaría la hipótesis que hemos planteado para verificar en el futuro sobre la falta de capacidad valorativa de la calidad de los alimentos por parte de los consumidores.
- III. **Percepción del sabor (*notsabor*).** El factor percepción de sabor (o nota del sabor) ha sido incorporado en el último mapa de posicionamiento, en 2012. El sabor es el factor que más importancia tiene en la mayoría de los test de producto realizados por los fabricantes por razones obvias, ya que un producto de alimentación que no tenga buen sabor tiene bastantes probabilidades de fracasar. Asimismo, la revisión bibliográfica nos lo ha mostrado como predictor de calidad en categorías alimentarias. Por lo tanto, la nota del sabor de las MDD es una prueba importante

que las mismas deben superar. Y aunque este factor es el que menos pesa dentro del modelo, aún aporta un coeficiente de 0,98 en la explicación del mismo.

Siendo un factor muy frecuentemente asociado a la calidad de los productos, es un factor que viene a reforzar la importancia que la calidad ha adquirido en el posicionamiento de las MDD. Las tres variables directa o indirectamente asociadas al concepto de calidad dominan claramente el poder explicativo del modelo propuesto.

- IV. **Percepción del precio (*percepprec*).** Pero no podemos ignorar la gran importancia de la percepción de precio (*percepprec*), como la segunda variable que más poder explicativo tiene individualmente, con un coeficiente de 1,40. Este hallazgo es coherente con lo que habíamos observado sobre la evolución del posicionamiento de las MDD, en el sentido de que el contexto de crisis ha sensibilizado extraordinariamente al público respecto a dicho factor. Ya hemos visto en apartados anteriores (particularmente en el que referíamos al éxito de las MDD), que en momentos de crisis económica mejoran los resultados y penetración de las MDD, asociado a lo que podíamos llamar “atavismo de posicionamiento a precio”, por lo que las MDD se reconocen en su origen, y vuelven a reconocerse en momentos de crisis, como las marcas más económicas, y es indudable que el factor precio adquiere relevancia cuando la economía familiar se halla deprimida. No sólo eso, sino que hay literatura que ilustra cómo cuando las MDD se han incorporado, en momentos de crisis, a la cesta de la compra, continúan frecuentándose cuando la crisis remite y consumiéndose en periodos económicos expansivos posteriores (Harcar et al., 2006; Lamey et al., 2007). Por lo tanto, una correlación entre el precio y la proclividad de las MDD es esperable particularmente en un contexto de crisis como el actual en el que se sume nuestra economía. Si bien es destacable que el factor precio, en nuestro modelo, esté valorado como la percepción de precio que los consumidores tienen sobre las MDD, dado que estamos abordando este modelo desde elementos de posicionamiento de las mismas y, por tanto, de las percepciones del consumidor.

- V. **Compro más MDD que el año pasado (*compromasaa*).** Hemos seleccionado esta variable para intentar valorar la satisfacción del consumidor respecto a las categorías o productos consumidos con MDD anteriormente, de la cual la consideramos una manifestación, y que le estimula a probar nuevos productos. Esta variable tiene un coeficiente de 1,34, y es la tercera con más capacidad explicativa. Pero tiene una importancia cualitativa esencial, ya que implica que la experiencia con las MDD que se van probando resulta a los consumidores lo suficientemente positiva y satisfactoria como para que sigan explorando productos MDD en nuevas categorías en el futuro, ampliando el potencial de las mismas, al tiempo que representa la eliminación de cualesquiera riesgos potenciales (financiero, funcional, social...) de los que hemos examinado como posibles frenos al consumo de MDD.

Existen otras variables que hemos intentado incorporar al modelo, particularmente tras el examen de los resultados del análisis de posicionamiento, dentro de la limitación de los propuestos en el cuestionario que alimenta esta investigación. No obstante, factores como el trato recibido en tienda, la variedad de productos, la presencia de otras tiendas en el entorno de la más habitual, etc. no han contribuido a fortalecer el modelo, por lo que han quedado descartadas de él. Por otro lado, pretendemos centrarnos en el alcance de investigación que propusimos inicialmente, por lo que la incorporación de nuevos factores, tanto en el análisis de posicionamiento como en el modelo, será objeto de una investigación posterior.

Pero en lo que respecta a nuestra H4, podemos decir que, en efecto, el factor precio no es el único en explicar la propensión a la compra de MDD alimentarias, sino que también la percepción de calidad, el sabor y las demás empleadas en el modelo, son drivers clave en dicha propensión. Así lo propusimos cuando formulamos nuestra hipótesis que contemplaba que *la propensión a la compra de las MDD alimentarias no se explicará ya únicamente por el factor precio, sino que también la calidad será una motivación esencial, en tanto que otros drivers tradicionalmente asociados a las MF estarán también presentes en el mind set, las ideas preconcebidas, de los compradores*. No obstante, aspectos como la experiencia de compra y la fidelidad al establecimiento de la enseña no han quedado concluyentemente vinculados a la explicación de la propensión a la

compra, por más que el primero de ellos se ha mostrado un poderoso punto de referencia en el posicionamiento de las MDD analizadas en los mapas perceptuales. Podemos hablar, por lo tanto, de una **corroboración parcial de la hipótesis H4**, sujeta al hallazgo de nuevos factores de carácter no relacionado con los ejes calidad y precio, posiblemente de naturaleza experiencial, que completen el mapa perceptual de las MDD y aporten significación y fuerza explicativa al modelo propuesto: entretanto, insistimos, la hipótesis H4 no queda íntegramente corroborada.

10 Discusión

10.1 Posicionamiento.

En resumen, el análisis de posicionamiento realizado evidencia que:

- Se ha producido una clara evolución en el posicionamiento de las distintas MDD.
- Dichas marcas han empezado a ocupar territorios de posicionamiento diferentes y característicos durante la década de 2000, al final de la cual se pueden distinguir tres relevantes, y cuatro ya en 2012.
- La crisis ha devuelto en parte a las marcas a su tradicional posicionamiento indiferenciado, incluyendo una vuelta al factor precio, al menos para los factores examinados durante la década entre 2002 y 2012.
- No obstante, la relativa involución en el posicionamiento de las marcas tras la crisis no ha constituido una involución completa hacia el posicionamiento de comienzos de la década. Si trascendemos en la reflexión de los consumidores la preocupación por el precio reeditada por la crisis, entonces comprobaremos que siguen existiendo factores que explican mejor el posicionamiento de las MDD que no están relacionados con el precio.
- Cabe, por tanto, pensar que siguen existiendo diferencias significativas de posicionamiento en las enseñas, pero también que hay factores que no se han integrado al análisis y que sin duda contribuirían a explicar el relativo

desposicionamiento de Mercadona y, sobre todo, Día. Estos factores podrán ser explorados en los test cualitativos que se prevén realizar en una fase posterior a este trabajo de tesis, como ya ha quedado previamente indicado.

Por lo tanto, podemos decir que las MDD han traspasado un umbral que les ha convertido en marcas iguales a las MF, quedando las únicas diferencias relegadas al ámbito de compra (generalmente, las tiendas de la enseña). Lo que quiere decir que las MF aún contarán, por lo general, con mayor alcance y difusión que las MDD, siendo susceptibles de campañas publicitarias de ámbito nacional, en tanto que muchas MDD aún continúan operando a nivel regional. E incluso empresas de distribución en España que cuentan con un extenso número de puntos de venta (Día y Mercadona, sobre todo), y operan en la práctica totalidad del territorio nacional, tienen limitado su alcance a sus propios puntos de venta, en tanto que las MF operan en los puntos de venta de una gran cantidad de distintas enseñas.

A la evolución de hábitos de los consumidores se ha unido el buen hacer de las distintas MDD en ofrecer a sus clientes productos cada vez de mejor calidad, comparable con las MF y mejorándolas en muchos casos, a pesar de ser sorprendente que sigan siendo (aunque creemos que en menor medida en los últimos años) los propios gestores de las MF los que ofrecen a los distribuidores productos de similar calidad a los suyos y a precios que aporta al distribuidor mejores márgenes, para que acaben compitiendo con sus propias marcas.

Esta evolución se ha evidenciado en el cambio de posicionamiento de las principales MDD en los últimos diez años, donde éstas dejan de tener características idiosincrásicas en bloque respecto a las MF y comienzan a distinguirse y agruparse en torno a distintos atributos, reflejando posicionamientos muy específicos.

La idea destacada por diversos autores de la mejora de calidad de las MDD está avalada por la percepción de los consumidores, si bien esta mejora se evidencia más para unas marcas que para otras, reflejándose así por proximidad a los factores de calidad y confianza sobre el mapa. Aunque naturalmente no es correcto realizar conclusiones sobre datos pasados a la vista de los resultados actuales, lo cierto es que nuestro mapa de posicionamiento de 2001-2002 ya evidenciaba un factor calidad con alto poder explicativo

que, sin embargo, no estaba asociado a ninguna marca: la conclusión de esta observación parecía prometer éxito a aquella enseña que diera un paso adelante en la dirección de este atributo. En 2009, tal paso quedaba evidenciado en el posicionamiento de calidad de Mercadona, lo que sin duda estaría relacionado con el éxito de la cadena en la última década. El hecho de que la de Mercadona haya sido casi la única MDD que ha tenido crecimiento en el duro año de crisis que fue 2012 indica que su modelo de gestión de marcas, entre otras claves, está funcionando mejor que el de otras enseñas, y configurándose como la dinamizadora del mercado.

Las implicaciones para el futuro que pueden tener las MDD en la dirección que en este momento evidencian son diversas:

1. Por un lado, la fuerza de las MDD pone en riesgo a muchas MF que ven caer sus ventas a manos de sus propios clientes, lo que podría dar lugar en el futuro a deteriorar las relaciones entre ambos, con el consiguiente riesgo para los consumidores.
2. Por otro lado, nada hace pensar que las MDD no puedan seguir creciendo como hasta ahora lo han hecho, con la única limitación del alto nivel de penetración que ya han alcanzado. Una de las posibles consecuencias de este crecimiento podría ser que muchas MF desaparezcan, reduciendo la capacidad de elección del consumidor y la disponibilidad de determinados productos, particularmente los menos vendidos.
3. Los gestores de las marcas han sabido manejar muy bien el proceso de integración vertical por el cual han pasado de convertirse de meros distribuidores a dueños de marcas compuestas por un número considerable de referencias en varias categorías. Las MF ni se han planteado realizar un ejercicio similar que les permita abrir canales de distribución con menos poder que los actuales para vender sus marcas con más libertad y margen. Nada hace pensar que los distribuidores no prosigan su proceso de integración vertical vinculándose, como hace Mercadona, a determinados proveedores que fabrican, desarrollan productos e innovan de acuerdo con las especificaciones de Mercadona, una amenaza más para las MF.

4. Durante años, precio y *convenience* habían sido los factores clave de las MDD (Datamonitor, 2010). Sin costes de cambio (*switching costs*) ni diferenciación, el precio era el factor que quedaba, razón por la que se desataban frecuentes guerras de precios. Al posicionarse cerca de otros atributos, más valorizantes, la estrategia de las MDD bascularía hacia la diferenciación, la calidad, etc.

Es notoria la importancia que el factor Experiencia de Compra ha adquirido en la articulación del posicionamiento de las MDD en 2012, aunque en nuestro modelo no ha logrado significación estadística suficiente, posiblemente, como dijimos, por razón del escaso peso que las enseñanzas vinculadas a este atributo tienen, por el momento, sobre el total de las MDD. Aun así, de haber contado con suficiente significación estadística, ya hubiera aportado una interesante contribución a la explicación de la propensión a la compra de MDD. Por esta razón, entendemos que explorar los factores relacionados con la Experiencia de Compra es una de las vías que nos aportarán más sentido a la modelización realizada.

Una de las primeras fases de investigación posteriores a este trabajo consiste, conforme a la recomendación del profesor Fernández Nogales, en la realización de investigación cualitativa adicional, (dinámicas de grupo), con el objetivo de ampliar y concretar la interpretación de los mapas de posicionamiento, constatando cuáles son los atributos que han adquirido relevancia para los consumidores en su relación con las MDD alimentarias, así como para descubrir nuevos factores con potencial explicativo.

Existen varias limitaciones a este análisis, además de las asociadas a una recogida de información que no se ha diseñado exclusivamente para hacer un mapa de posicionamiento, así como las carencias provisionales de no haberse procesado otras informaciones que estarán disponibles en el futuro y que permitirán abundar más en el tema y con más información. La literatura académica abunda sobre la relativización de atributos como el precio o la calidad, evaluados objetivamente, como *drivers* de la compra, por lo que es posible que los aspectos más emocionales del consumidor sean, *ceteris paribus*, los que, actualmente, deciden la compra. De ser así, es importante abrir el ámbito de las investigaciones para valorar adecuadamente estos otros factores de carácter

emocional, cuya importancia en las decisiones de compra de los consumidores no serían suficientemente comprendidas e, incluso, conocidas.

Desde luego, existe la limitación asociada al ámbito de recogida de datos (región de Madrid), que obliga a refrendar los datos con encuestas realizadas en otros marcos geográficos, donde el factor local puede arrojar resultados diferentes a los obtenidos. En otro orden de cosas, aunque podemos decir que el tratamiento de la información se ha realizado a nivel marca, no por categorías.

10.2 Modelo.

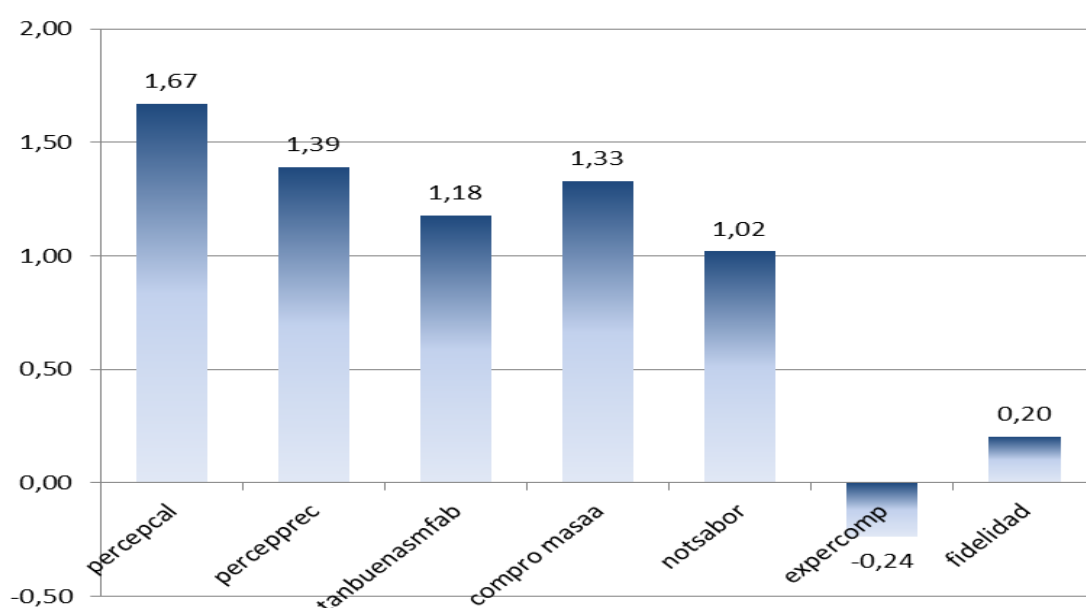
Tras haber puesto de manifiesto una diferenciación y especialización cada vez mayor en el posicionamiento de las MDD alimentarias, nos hemos preguntado qué queda en común entre todas ellas. ¿Existen, a pesar de esa disgregación de atributos de posicionamiento entre las distintas MDD elementos que sean capaces de predecir el hábito de compra de MDD, genéricamente, por parte de los consumidores? Ahora que el precio ya no es el único factor de posicionamiento, hemos indagado en la búsqueda de esos *drivers* y los hemos sometido a prueba.

La evolución que los consumidores muestran respecto a la percepción de las MDD es un proceso que se está desarrollando gradualmente en los últimos años. Paulatinamente, las MDD encuentran más concomitancias con las MF, y es esperable que el proceso culmine con la plena asimilación de las MDD como si de cualquier otra marca se tratase y en las cuales, los rasgos determinantes de su posicionamiento, no difieran en nada de los de otras marcas en cuanto a relevancia, debiendo competir con aquellas, por tanto, sobre las mismas bases y con similares herramientas del marketing mix. De ser así, es previsible que los rasgos definitorios de cada MDD estén mucho más vinculados a la categoría y tipo de producto de que se trata que a su pertenencia a ese cajón de sastre que llamamos MDD en general. Y cada marca requerirá de un gestor especializado de marketing que vele por el mantenimiento de sus rasgos diferenciales y que explore en todo momento cómo vincularse a aquellos que sean más significativos para sus consumidores. Los factores de precio no serán, por tanto, sino un elemento más del marketing mix para ayudar en el

camino de asegurarse el posicionamiento estratégico idóneo, y no habrán de ser los más importantes en aportar satisfacción a las necesidades de los consumidores. Es previsible, por la misma razón, que las MDD comiencen también un proceso de diferenciación por categorías, en la que en cada una de ellas encuentren la mejor formulación de sus valores (por ejemplo, si son ecológicos podemos pensar en valores como el origen para lácteos o frescos pero, en la misma línea, en la alta tecnología de sus productos funcionales: dos estrategias y líneas de comunicación distintas que aplican los mismos valores a categorías diferentes en función de cómo estas suplen las necesidades de los consumidores). La desagregación hacia gestión por productos o categorías dentro de la misma MDD no es sino un reflejo de lo que sucede con la mayoría de las MF, a las que aquellas parecen estar dando, cada vez, una réplica más fiel.

Pero el modelo propuesto parece indicar que este momento aún no ha llegado, aunque el camino se haya iniciado inequívocamente. Su origen como marcas de precio más económico que las MF sigue pesando poderosamente en el posicionamiento de las MDD, particularmente en el contexto de la crisis económica, aunque ya hemos visto que lo hace de manera diferenciada dependiendo de la marca de la que se trate. En suma, el factor precio aparece, claramente, ponderando el de calidad pero, sin embargo, no es el que aporta mayor elasticidad a la variable dependiente.

Gráfico 58. Elasticidad de cada atributo a la variable dependiente.



La percepción de calidad es el factor que más explica el hábito de compra, lo que resulta coherente con la creciente importancia de la misma como factor de posicionamiento, en particular de algunas MDD. Ya hemos visto cómo no solamente el factor calidad, sino otros dos que podríamos considerar precursores de la calidad, como la percepción de una calidad similar de las MDD respecto a las MF y el factor sabor, aportan relevancia y significación al modelo. No obstante, mediante el análisis combinado del estudio de posicionamiento y del modelo propuesto, creemos ponderado concluir que el factor calidad va adquiriendo un importante protagonismo aunque siga aún condicionado a que el precio siga siendo ventajoso respecto a las MF. Por lo demás, un escenario de MDD de calidad similar a las MF pero de precio más alto es previsible en el futuro.

La emergencia del factor “tan buenas como las MF”, sin ser sorprendente, sí que es testimonio de la evidentemente buena labor realizada por los gestores de MDD de ofrecer a sus clientes productos que han satisfecho, sostenidamente, a sus consumidores. Sin entrar en la calidad intrínseca de dichos productos, las MDD han conseguido el favor de sus consumidores y retroalimentado una actitud positiva hacia la prueba de nuevos productos de MDD, con lo que estas ven extendiendo sólidamente su franquicia. En primer lugar, el modelo subraya la idea de que la importancia de la percepción de calidad de los consumidores respecto de las MDD, genéricamente, contribuirá a reforzar la fidelidad de estos en tanto que propensión a su compra. No se trata, por tanto, de incrementar aspectos de calidad específicos, sino la percepción de calidad en general en la mente de los consumidores.

Es importante destacar que el peso del factor precio en dicha propensión de compra debe ponerse en contexto y relativizarse. Porque, al igual que otros modelos en el pasado han intentado evaluar el factor precio objetivamente, como diferencial de precio de las MDD respecto de las MF o, en todo caso, en comparación con las mismas, de lo que se trata en este modelo es de la percepción de precio de las MDD. Es decir, no se trata tanto de ofrecer un diferencial sobre las MF siempre consistente, sino de trasladar correctamente al consumidor la sensación de que las MDD tienen un precio ventajoso. Esto abre puertas al uso de otras herramientas del marketing mix que no han estado asiduamente vinculadas a las MDD, como la comunicación y el uso de promociones consumidor (ya hemos visto la

importancia de las Ofertas como factor en el posicionamiento de las MDD), siempre y cuando el objetivo sea transmitir esa percepción de las MDD como más económicas que las MF, independientemente de que esto haya de ser, en cada caso y categoría de producto, estricta y linealmente cierto. En el momento presenta, en el que la expectativa es el arranque próximo de la recuperación económica, la ventaja que las MDD gozan desde el factor precio ya ha jugado a favor de la misma. Una relativamente reciente investigación realizada en exclusiva para la revista PL Buyers destaca *la asiduidad continuada de los consumidores hacia las MDD incluso después del final de la recesión... con el precio como driver fundamental en la compra de MDD dado que a menudo es más barato que las MF... tal vez por eso las enseñas se concentran en intentar ofrecer gamas de calidad Premium* (Frank, 2010). Es el momento de avanzar en el próximo paso, el que conduce a una diferenciación a través de la percepción de calidad y a la mejora de factores experienciales.

Por el contrario, la fidelidad ha resultado un factor relativamente irrelevante en la compra de MDD (y cuya significación estadística, además, nos ha inducido a eliminarlo del modelo y a dar por parcialmente no contrastada la hipótesis H4). Esto puede deberse a que el consumidor español tiene, *per se*, un alto grado de fidelidad a su establecimiento habitual, por lo que esta variable pierde significación. Porque, a pesar de que, según Nielsen, un 65% de los consumidores han cambiado sus hábitos de compra incrementando su actividad de búsqueda de marcas baratas (Davarra, 2010), de acuerdo con los datos de 2011 del Observatorio del Consumo y la distribución Alimentaria, dependiente del Ministerio de Consumo, Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (Magrama), el 91,6% de los consumidores se muestra total o bastante de acuerdo respecto a que les gusta hacer la compra siempre en los mismos establecimientos. En este sentido, se aprecian diferencias socioculturales respecto de lo que sucede en otros países. Un número de autores manifiestan que los heavy consumers de MDD consideran un elenco de establecimientos mayor de lo que lo hacen los compradores de NB, dado que, por razón de ser más sensibles al precio (Ailawadi et al., 2001; Hansen et al., 2006; Ngobo, 2011; Richardson et al., 1996). Sin embargo, de acuerdo con los datos expuestos para nuestro país: incluso cuando se trata de buscar los mejores precios, la mayoría (53,1%) manifiesta mantenerse fiel a los mismos establecimientos sin realizar comparaciones. Tan sólo un 20,3% de los entrevistados manifiestan que, para localizar los mejores precios, visitan

varios establecimientos. La fidelidad al establecimiento aumenta a medida que aumenta la edad del entrevistado (Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria, 2012). La diferencia entre el porcentaje de los que manifiestan buscar marcas más baratas y el de aquellos que, para localizar los mejores precios visitan varios establecimientos es de cerca de un 45%, que presumiblemente encuentran esos precios mejorados por la vía de las MDD o de las ofertas de MF. Tal vez la diferencia obedezca a la estructura de mercado propia de España, donde Mercadona representa un fenómeno en sí mismo que puede desvirtuar asunciones generales como la que examinamos en este momento. El hecho es que, conforme a los datos que hemos manejado, a pesar de que su peso en la explicación del modelo es escaso y su significación estadística insuficiente, la correlación parcial entre fidelidad y propensión a la compra de MDD es positiva (0,20).

Pero la fidelidad al establecimiento sigue siendo, intuitivamente, un elemento clave en la adquisición de MDD, ya que es la que coloca al consumidor en disposición a seleccionarla en lugar de otras. Por eso el objetivo de generar lealtad seguirá estando presente poderosamente en los gestores de MDD. La diferencia podrá articularse en los medios para intentar obtenerla, y ahí es donde, nuevamente, el factor experiencia de compra vuelve a jugar un papel esencial, porque si bien no hemos podido concluir en que exista una relación directa entre ésta y la compra de MDD, sí hemos aprendido de la revisión bibliográfica que la experiencia de compra genera y mantiene afluencia de consumidores al establecimiento. Era en base a esta relación que pretendíamos incorporar esta variable como predictor de la propensión a la compra de MDD, pues una experiencia de compra más positiva, grata, conduciría al consumidor con más frecuencia a su establecimiento habitual e incrementaría el tiempo de permanencia en el mismo, por lo que la probabilidad de que incremente igualmente sus compras será mayor, incluyendo las MDD; pero si, además, el porcentaje de MDD de la enseña es muy alto, y la tendencia de la distribución actual es globalmente a incrementarlo, gran parte de estas compras *extras* serán de MDD.

La experiencia de compra positiva generara también actitudes positivas al consumidor, reduciendo los riesgos potenciales que aún pudieran quedar activos en su *mind set*. La doctrina científica apoya este racional: el ambiente agradable en un establecimiento tendría impacto, mayormente en los productos con alto riesgo social percibido, contribuyendo a su reducción. De hecho, se ha constatado que las evaluaciones sobre la calidad de las MDD

son mayores cuando el establecimiento es estéticamente más agradable que cuando lo es menos, aunque no haya diferencias significativas en sus evaluaciones de las MF (Richardson et al., 1996). De modo que una atmósfera agradable en el establecimiento provee de una substancial utilidad hedónica a los consumidores y les anima a visitarlo más a menudo, quedarse más tiempo y comprar más. Aunque también mejora la percepción de calidad respecto a los productos expuestos en el establecimiento, lo cual incrementa también la asociación a precios más altos. Pero por la misma razón, aporta también una diferenciación y mejora de la calidad global del establecimiento y, dado que las marcas cada vez más se están posicionando en base a elementos intangibles y a atributos en lugar de al mero rendimiento de productos o servicios, la experiencia positiva de compra representa mejoras en toda línea (Ailawadi y Harlam, 2004). No obstante, de antemano conocíamos los riesgos de estas asunciones, al existir contrapuntos a estos hallazgos: concretamente, el factor que Kumar y Steenkamp llaman “disfrute en la compra” fue constatado por estos autores como negativamente relacionado con la cuota de la MMD, lo que, afirman, es consistente con la noción de que la MDD sigue siendo primariamente comprada por razones funcionales (Kumar et al., 2007), como el precio. Más allá de su baja probabilidad estadística y su pobre aportación (- 0,24) a la elasticidad de la variable dependiente del modelo, (que nos recomienda retirarla del mismo), lo antedicho explicaría por qué la correlación de la Experiencia de Compra respecto de la propensión a la compra de MDD ha resultado negativa en nuestro análisis, lo que estaría en línea con las tesis de Kumar y Steenkamp).

Otra explicación a los bajos niveles de validez estadística y elasticidad aportada por esta variable podría residir en la contradicción entre la ventaja que supone al consumidor una experiencia de compra positiva, así como los estímulos que resultan de la misma en relación con la compra de los productos y, por otro lado, la tradicional asociación, una reminiscencia residente en la mente de los consumidores, cuando no una realidad actual, de la compra de MDD como una modalidad orientada a una compra eficiente y práctica, desprovista de “glamour”, orientada exclusivamente a obtener el mejor producto por el mejor precio.

10.3 Utilidad para el Management.

10.3.1 De las empresas fabricantes y marquistas.

No es sorprendente que los consumidores sientan proclividad a la compra de MDD, como ya ha evidenciado la literatura académica, por ejemplo (Zielke y Dobbelstein, 2007), existiendo razones objetivas más allá de la tipología de los distintos consumidores (Whelan y Davies, 2006).

A menudo se oye en diversos foros que la defensa frente a las MDD por parte de los fabricantes pasa por la innovación. Pero esta afirmación está cuestionada desde los hechos, a medida que hay marcas de la distribución que empiezan a proponer productos más innovadores que los de las marcas nacionales. También hay una línea de pensamiento académico que apunta que, sobre todo en aquellos países en los que las MDD son más maduras, la ruta al éxito pasa por volver a los principios básicos de la fabricación, a la excelencia en la fabricación del producto; en tanto que en países donde las MDD aún no han alcanzado su plena madurez, el éxito está en el fortalecimiento del papel del marketing para reforzar la voluntad de pagar por las MF (Steenkamp et al., 2010).

Así, tiene sentido lo que podemos llamar una auténtica vuelta al marketing:

- a) Valorizando los productos cara al consumidor mediante *consumer insights* potentes y diferenciados, máxime en aquellos productos que, como la leche, tienden a ser una commodity; y, consecuentemente, una estrategia de comunicación intensiva para transmitir a sus consumidores las ventajas de sus productos.
- b) Comunicando eficientemente y, en lo posible, directamente con el consumidor, la marca y sus valores, de modo que el filtro de la tienda pueda ser obviado y se establezca una relación directa de consumidores con la marca. A tal efecto, el uso de las nuevas tecnologías debería aportar facilidades, y los fabricantes el impulso

necesario para que la alimentación encuentre un mayor volumen de ventas a través de internet.

- c) No cediendo a la tentación cortoplacista de bajar a la arena en la que se mueve con facilidad la MDD, que es bajar el precio, con la consecuencia inconfesada a menudo de una reducción en el coste de producto y, por tanto, en la calidad del mismo. Si bien la calidad es un listón de mínimos para todas las marcas que existen, la marca nacional no debe ser la primera en transgredirlo, y menos siendo líder o colíder.
- d) Manteniendo una política clara y estable de fabricación o no de MDD. No se puede cambiar de rumbo en este tema conforme el corto plazo exija o no un resultado concreto. Hay que aprender a vivir con coherencia y construir el largo plazo antes de emprender la corta huida hacia delante que lleva al descrédito de la marca, tan sólo a cambio de cubrir un poco más de costes fijos. Si, finalmente, la decisión estratégica es fabricar MDD, es necesario establecer una política firme que evite ofertar la misma calidad percibida a las MDD que la propia de la MF lo que, a pesar de ser una obviedad, ha constituido una política frecuente para muchos fabricantes.
- e) Especializándose, y manteniendo celosamente su *know how* para aplicarlo a sus marcas. La inmensa mayoría de las empresas de alimentación tienen un producto estrella que no sólo les aportó éxito en sus inicios sino que aún les aporta la mayoría de sus ingresos. Esos productos deben protegerse por la vía de especializarse en ellos para mejorarlos hasta donde sea posible manteniendo el liderazgo en costes de producción. Son los productos que no deben ser ofertados a las MDD, sino considerados un patrimonio protegido del fabricante para su marca. Su mejora en la productividad y calidad del producto y la innovación del mismo será lo que establezca las más eficientes barreras de entrada a la distribución.
- f) Protagonizando la iniciativa de incrementar la educación en nutrición al consumidor, para que aprenda a distinguir la buena de la mala calidad y la correcta nutrición de la nociva. Es este un tema en el que hay demanda por parte de los

consumidores, hay necesidad y son las marcas que más interés pongan en la tarea las que más pueden obtener el retorno de la credibilidad y de la fidelidad de sus consumidores, unos beneficios que a ninguna marca le sobran. Sobre todo, es importante el esfuerzo que debe realizarse en la definición de calidad en cada categoría, para establecer criterios lo más objetivos posibles en la mente de los consumidores de lo que la calidad puede representar, de modo que sepan distinguirla más allá de meramente del criterio de calidad percibida, con frecuencia fundamentado en la comunicación y en otros predictores de la misma que no tienen intrínsecamente que ver con su existencia. En la medida en que los fabricantes alcancen este objetivo, podrán poner en valor su calidad diferencial y demandar a los consumidores el diferencial de precio que esta vale en relación con otras marcas (como las MDD) y mostrarles por qué merece la pena pagarlo; o, por el contrario, mostrar a los consumidores que el diferencial de precio percibido no lo es tal en cuanto que hay diferencias en la calidad de los productos que invalida la ventaja percibida en el precio de las MDD.

- g) Buscando canales alternativos, más allá que las propuestas a través de internet ya mencionadas, o construyéndolos en asociación con otros fabricantes, donde a salvo de la presión de las MDD puedan potenciar y gestionar sus productos sin cortapisas, ofreciendo a los consumidores atractivos en cuanto a experiencia de compra, calidad y surtido, aportando una alternativa al mainstream que las MDD están imponiendo en el mercado. Se trata de canales físicos, que pueden constituirse por asociación de fabricantes, como, por ejemplo, la adquisición de espacios de alimentación como las clásicas galerías, a las que se puede dotar de servicios que generen tráfico de compra hacia sus puertas.
- h) Generando surtidos amplios, dentro de la especialidad de cada fabricante, para conservar e incrementar esa cartera de clientes para los que la elección es un *driver* importante de compra.

10.3.2. De los detallistas que gestionan marcas propias.

El éxito de las marcas de la distribución ha corrido paralelo al proceso por el que sus gestores han dejado de centrarse en un solo elemento de marketing mix (el precio, que fue la vía de entrada en el mercado español de las DMZ) y se han ido apropiando de los demás elementos del marketing mix de sus productos, incrementando su calidad interna (organoléptica) y externa (diseño del envase), aumentando y mejorando la promoción y la comunicación en general y planteando una estrategia global de marca que, a la vista están los resultados, está dando sus frutos.

No todos los elementos del marketing mix tienen un tiempo de respuesta semejante. Por ejemplo, Producto (60%) y Distribución (32%) tienen efectos más importantes en el largo plazo que el descuento (2%) o la comunicación (6%) sobre las ventas (Ataman et al., 2010). Es normal que los efectos que la aplicación del marketing mix en la MDD sean asimétricos y no se manifiesten en el mismo momento, lo que también contribuye a la diferenciación de las distintas MDD en la medida que cada una de ellas ha aplicado de distinto modo y en distinto momento los elementos del marketing mix.

Igualmente, desde el conocimiento privilegiado que tienen del consumidor, al que ven y tratan “personalmente y a diario”, responder con rapidez a las necesidades emergentes del consumidor y convertirse en los impulsores de la innovación de las distintas categorías, sobre todo a medida que la creciente concentración de la distribución produce enseñanzas cada vez más fuertes y con mayor capacidad de negociación con sus proveedores o *copackers*. Desde ese conocimiento, y con la aproximación aportada por el modelo, es posible detectar a aquellos consumidores con mayor y menor propensión a la compra de sus MDD, dirigiendo a ellos respectivamente aquellas ofertas que estimulen la prueba de producto, siendo que la prueba del mismo parece, globalmente, generar interés por adquirir más MDD. La perspectiva de influir en los elementos de toma de decisión del consumidor desde el punto de vista de su percepción, abre la vía de la utilización de herramientas del marketing mix, tales como la comunicación o la promoción, que refuercen la percepción del consumidor sobre las MDD como marcas más económicas y de igual calidad que las MF. En la medida en que se transmitan, sobre todo, mejoras de calidad que pueda percibir el consumidor, y mantengan la sensación de ventajas de precio respecto a las MF, los

gestores de las MDD seguirán incrementando el éxito de las mismas en relación con las MDD de sus lineales, particularmente si la comunicación se hace específica a aquellos clientes que son menos propensos a las MDD.

Creemos importante, en los próximos años, la búsqueda de la excelencia en el servicio y en el aspecto de los espacios de venta, a fin de generar experiencias de compra positivas para los consumidores que aporten personalidad atractiva y diferencial a sus MDD. La profesionalización y el foco estratégico del merchandising deberán vehicular estas iniciativas. Será interesante monitorizar tanto la iniciativa de Dia para, sin renunciar a su estrategia de precios bajos, mejorar la calidad de la experiencia en tienda del cliente, como la de El Corte Inglés para, desde su liderazgo en Experiencia de Compra, reducir los precios haciéndolos competitivos con los de otras enseñas menos “atractivas” en su aspecto e imagen, así como otras similares. Pero cuando la batalla por la calidad está terminando de librarse y la del precio ya no parece alterar el statu quo alcanzado, la que resta por librar es la de seducir al cliente por la vía de una grata experiencia de compra.

El modelo desarrollado aporta también cierta capacidad predictiva. De una manera sencilla, los gestores de las enseñas pueden, en virtud de la relación de proximidad y asiduidad de la que gozan con sus clientes, plantear una sencilla encuesta en la que valoren los factores empleados en nuestra modelización. En función de sus respuestas y la elasticidad que cada factor aporta a la propensión a la compra de MDD, la enseña puede calcular el potencial de cada consumidor en relación al incremento de compra de la misma, dato que, adicionalmente, puede cruzar con los datos reales de consumo de aquellos clientes que se encuentren en su base de datos (tarjeta de descuento, club de fidelización, etc.) para validar la potencia del instrumento. De esta manera, el gestor puede obtener información práctica de la capacidad predictiva del modelo desarrollado.

11. Limitaciones a la presente investigación.

En primer lugar, las fuentes utilizadas en la presente investigación son, sobre todo, secundarias. El diseño de los cuestionarios y su administración no han sido concebidos

para la realización de mapas perceptuales ni del modelo propuesto, aunque la información que aportaban era suficiente para estos fines. A pesar de ello, procede replicar la presente investigación diseñando cuestionarios específicos, aprovechando adicionalmente para mejorar la medida de factores como experiencia de compra y fidelidad, cuya relevancia en nuestros resultados ha resultado inferior a la que le conceden algunos autores.

En segundo lugar, no obstante haber evitado, en lo posible, la aproximación a las MDD como un todo homogéneo en lugar de como una agregación de marcas diferenciadas, por la vía de seleccionar categorías y enseñas específicas, el grado de desagregación no es total, en base a la falta de registros que la permitirían.

Por otra parte, el ámbito geográfico de la investigación es fundamentalmente al área de Madrid. Es preciso replicar la presente investigación a nivel nacional y verificar la coherencia de sus conclusiones en un ámbito geográfico de mayor alcance.

Igualmente, encomendamos a las fases que darán continuidad a esta investigación la corroboración de los aspectos más amplios del modelo propuesto, como son los relativos a la satisfacción global del consumidor respecto a la oferta alimentaria, a los criterios de valoración de la calidad y a la percepción de posibles riesgos e inhibidores de riesgos o reductores de incertidumbre, que se sitúan en la periferia de nuestro modelo.

El impacto del efecto crisis ha afectado, como se ha visto, tanto al posicionamiento de las MDD como sin duda a los hábitos de compra, y la propensión a la de MDD en particular, de los consumidores. Aunque analizar el impacto de dicho efecto, como parte necesaria del contexto, ha enriquecido el análisis, será necesario corroborar los resultados obtenidos una vez que la recesión haya remitido.

12. Vías de investigación futuras.

El mundo de las MDD tiene gran interés para los investigadores. Las MDD son un fenómeno que está en plena efervescencia y que, a pesar de haber sido intensamente objeto

de la literatura académica durante los últimos cuarenta años aproximadamente, no sólo no está agotado sino que aún sigue abierto a las cuestiones básicas: ¿Por qué las MDD han tenido el aplastante éxito que se evidencia en su evolución en los últimos años? ¿Hasta dónde pueden llegar; existe un techo para ellas? ¿Cuáles son las vías de crecimiento; están abiertas a los nuevos productos que el consumidor va, paulatinamente, demandando?

Uno de los factores que determinan esta paradoja que une, a un considerable volumen de literatura, las numerosas carencias científicas que todavía existen en la materia, es el hecho de su rápida evolución. Con frecuencia, los estudios contemplan una foto fija, no una evolución y, por otra parte, el consumidor cambia, y lo hace tan rápidamente que hay productos de uso habitual hoy día que eran impensables tan sólo hace tres o cuatro décadas, por lo que las conclusiones de los distintos trabajos tienen un carácter necesariamente provisional.

Razón por la cual el rigor científico invita a proseguir la investigación. Con el ánimo de enmarcar el presente trabajo en unos límites razonables que no hagan peligrar dicho rigor ni la viabilidad de sus objetivos, las hipótesis propuestas anteriormente han constituido el núcleo de esta tesis pero, una vez concluido el trabajo sobre las mismas, proponemos otras hipótesis, H5 a H9, como objeto al trabajo posterior a esta, una extensión a la contribución académica que intentamos aportar en estas líneas. Las hipótesis que planteamos a continuación son, por tanto, tentativas e incompletas, pero sirven para “abrir fuego” respecto a estas nuevas vías.

Hemos aceptado a priori una cierta banalización de los aspectos funcionales del producto, asociada a un desconocimiento alimentario / nutricional por parte de los consumidores, así como una consecuente satisfacción general con la calidad percibida de la inmensa mayoría de los productos alimentarios actualmente distribuidos en el canal de libreservicio en España. Sin embargo, aunque estas afirmaciones parecen deducirse del comportamiento de los consumidores por su mera observación además de por la revisión de la literatura practicada, es importante establecerlas de manera analítica, por lo que la primera vía de investigación de futuro propuesta es la que conduciría a dicho establecimiento. Por lo tanto:

H5 El consumidor ha ido perdiendo las referencias de calidad organoléptica que tenía de los alimentos totalmente naturales (no industriales), de modo que sus decisiones de compra ya no derivan de factores organolépticos del producto.

Si esto es cierto, cuando en un cuestionario se pide al consumidor que mencione en espontáneo las razones de compra, los factores o atributos organolépticos no aparecerán como motivadores de la decisión, sino que en su lugar se citarán atributos genéricos difíciles de concretar, como confianza, calidad, seguridad, sabor, etc. Por lo tanto, en nuestro cuestionario discriminaremos entre razones espontáneas y sugeridas de compra. Además, de ser así, el consumidor atribuirá menos importancia a los rasgos organolépticos específicos que a las generalizaciones subjetivas incluso respuesta sugerida. Es decir, el consumidor racionalizará sus hábitos de consumo no tanto desde una reflexión y ponderación clara de los valores organolépticos de aquello que consume, sino más bien desde rasgos de imagen que podrían estar sugeridos más por la cultura social y la publicidad que por su propia valoración meditada de los valores intrínsecos del producto.

H6 El consumidor está suficientemente satisfecho con la calidad percibida de la práctica totalidad de las marcas y productos del mercado en todas las categorías, de modo que el coste de cambio está cifrado esencialmente en la diferencia de precio del producto. Si esto es así, la ausencia del producto en el lineal conducirá a la compra de otro producto cualquiera con la mayor proximidad de precio posible respecto al que no se ha encontrado. También es previsible que la exigencia de variedad de referencias en la misma categoría sea baja.

En la literatura, hay evidencias de que los riesgos funcionales del producto, los que delatan una falla en la calidad percibida, tienen muy bajo como *driver* de compra. Este efecto es característico para requisitos necesarios del producto, que sólo tienen impacto si el consumidor observa que no se cumplen (Matzler et al., 1996; Vavra, 1997), es decir, si son susceptibles de crear insatisfacción, no siendo suficiente con la falta de cierto grado de satisfacción para que sean rechazados. La banalización de la calidad sobre la que teorizamos y la estandarización de los atributos de producto contribuirían, de ser contrastados, a esta falta de conspicuidad e importancia como *drivers* de compra, pues el consumidor estaría suficientemente satisfecho con las marcas existentes en la categoría de

que se trate, y no percibiría riesgo funcional en ninguna. Lo cual implica que, en ausencia de su marca habitual, la decisión de elegir otra no estaría vinculada a su calidad, sino a factores sociales y, finalmente, al precio. Y que este efecto sería tanto más profundo cuanto más commodity y de baja implicación sea el producto que se estudie. Por lo tanto, avanzaríamos una hipótesis para un trabajo futuro:

H7 Las MDD de commodities tienen muchos menos aspectos diferenciales significativos para el consumidor respecto a las MF, por lo que son más proclives a sustituir a éstas en la compra de los consumidores. Si esto es así, los atributos que expliquen el posicionamiento de los productos commodity serán mucho más genéricos que los de los demás productos.

Otra línea de investigación, otro rasgo de los atributos que contribuyen a la decisión de compra del consumidor actual, es la que se refiere a los alimentos biológicos, de cultivo o elaboración controlada y natural, o funcionales, todos los cuales parecen estar incluidos, para el aun insuficientemente informado consumidor actual, bajo la denominación paraguas de producto ecológico.

Hemos mostrado como una de las formas en que las MDD alimentarias están diferenciándose es a través de incorporarse a segmentos del tipo ecológico, funcional e incluso étnico. Estos alimentos tienen costes de producción más caros que los (llamémosles así) alimentos industriales estándar, dadas su economías de escala aún incipiente. Por esta razón, trabajar bien estas categorías de productos representan, para las MDD, la oportunidad de enviar un mensaje contundente al consumidor: que saben innovar como los líderes en los que se están convirtiendo, que saben hacerlo adaptándose a las necesidades específicas de sus clientes como hace quien opera con un buen marketing, y que saben hacerlo en una categoría que es tecnológicamente sofisticada tanto más cuanto más quiere mantener la naturalidad y la autenticidad del establecimiento. Hacerlo bien en estas categorías es, valga la expresión, un auténtico golpe de credibilidad. No hacerlo bien puede contribuir a acelerar el ciclo de vida de estos productos que arrancan ahora y precipitar su madurez antes de que hayan alcanzado su máximo crecimiento potencial, y uno de los riesgos es marcar precios baratos que levanten las sospechas del consumidor hacia los productos adquiridos. Examinar esta materia es un reto interesante y útil.

Además, lo ecológico está de moda. Creemos que la cultura ecológica del consumidor medio es incompleta, ambigua y que, en muchos casos, no pasa de un cierto interés o, incluso, de una pose socialmente grata. En este sentido, cabría proponer la siguiente hipótesis.

H8 La preocupación ecológica todavía es una postura ideológica, no real, por lo que al consumidor le parecerá que todas las marcas son “suficientemente” ecológicas. Si incorporamos un rasgo ecológico al producto con un sobreprecio (a calcular) el consumidor no renunciará a su marca y producto habituales, ya que la encontrará “suficientemente ecológica” y, por tanto, innecesario pagar un plus de precio por una característica que ya disfruta. Es previsible que, en este punto, exista una disociación entre el declarativo del consumidor y su auténtica conducta de compra, por lo que en este punto será imprescindible investigar en paralelo ambas.

Otro aspecto que también requiere atención científica a no tardar es el comportamiento de los productos alimenticios en Internet. Sabemos que estos productos no son los que más penetración de compra han obtenido en el medio, aunque la tendencia es positiva globalmente. Por esta razón es el momento de plantearse el futuro de la compra de alimentación en Internet, y valorar qué características y requisitos debe reunir para convertirse en un éxito. Más aún: ¿son las MDD las más idóneas para aportar estos requisitos que el consumidor pide para utilizar Internet para su compra? ¿Pueden convertirse sus tarjetas en mecanismos de pago seguros y sin riesgo para sus clientes? ¿Pueden sus gamas, amparadas bajo su MDD, mejor que ninguna otra asegurar una uniformidad en la calidad que convenga al consumidor? Una de las hipótesis que cabría plantear al respecto sería la siguiente:

H9 Dado que las MDD aportan garantía “paraguas” a una gran variedad de categorías alimentarias, la compra por Internet primará las MDD al reforzar la confianza de los consumidores, facilitada por el uso de la tarjeta de fidelización.

En definitiva, lejos de establecer un *numerus clausus* de líneas de investigación, hemos avanzado la formulación de las hipótesis que constituirán la secuela de trabajo posterior al presente. Hacen referencia a elementos que en esta tesis aparecen como asunciones, si bien en todo momento hemos reflejado la necesidad de contrastarlas a fin de agregar robustez a

los resultados actuales. Pero el campo de investigación futura es muy amplio, también por razón de la escasa investigación que se ha desarrollado en materia de MDD, a pesar del fenómeno de marketing que han representado en los últimos cuarenta años y que aún siguen representando, y de su protagonismo tanto en la industria alimentaria como en la gran distribución en general. A fin de superar las limitaciones descritas en la introducción a la investigación de MDD, adoptamos el compromiso de abordar la posterior fase de investigación trabajando sobre categorías específicas y analizando resultados por agregación de las categorías individuales.

Al igual que una investigación cualitativa antecedió al cuestionario empleado en esta la presente investigación, posteriormente, a fin de obtener una interpretación más rica y completa, y siguiendo la recomendación del profesor Fernández Nogales, de la Universidad Autónoma de Madrid, realizaremos una nueva investigación cualitativa sobre la base de dos focus groups en los que profundizaremos en los resultados obtenidos en los mapas de posicionamiento.

También entendemos importante extender el análisis planteado en esta tesis en otros ámbitos geográficos y concentrarlo en categorías específica, valorando cómo las variables propuestas en el trabajo actual se comportan en estos entornos, replicando en ellos el análisis presente. Entendemos que esta línea de trabajo se verá fortalecida en la medida en que se haya avanzado en la contrastación de la pérdida de calidad y pérdida de referentes organolépticos, vinculando en su caso estos hallazgos con las conclusiones obtenidas en la revisión bibliográfica sobre elementos que, hasta este momento, asumimos como conocimiento de fondo no problemático, como por ejemplo la ausencia de insatisfacción (más que la satisfacción) como *driver* de la lealtad (o ausencia de lealtad).

13. Referencias

- Aaker, D.A., 1991. *Managing Brand Equity*. The Free Press.
- Aaker, D.A., 1992. Managing the most important assets: Brand equity. *Strategy & Leadership* 20, 56–58.
- Aaker, D.A., 1995. Building strong brands. *Brandweek* 36, 28.
- Aaker, D.A., 1996. Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review* 38, 102–120.
- Aaker, D.A., Joachimsthaler, Erich, 2000. The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review* 42, 23.
- Aaker, D.A., Keller, Kevin L., 1990. Consumer Evaluations of Brand Extensions 54, 27–41.
- Aaker, D.A., Mc.Loughlin, D., 2007. *Strategic market management*. Chichester.
- Aaker, J.L., 1997. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research (JMR)* 34, 347–356.
- Abbot, L., 1973. *Quality and competition : an essay in economic theory*. Westport.
- Abril Barrie, C., 2009. *Análisis de la innovación de Marcas Distribuidor y de su Influencia en la Aceptación de Productos Nuevos de Gran Consumo en España*.
- Achabal, D.D., Gorr, W.L., Mahajan, V., 1982. MULTILOC: A Multiple Store Location Decision Model. *Journal of Retailing* 58, 5.
- Adaval, R., Monroe, K., 2002. Automatic Construction and Use of Contextual Information for Product and Pr... *Journal of Consumer Research* 28, 572–588.
- Agrawal, D., 1996. Effect of brand loyalty on advertising and trade ... *Marketing Science* 15, 86–108.
- Ailawadi, K., Harlam, B., 2002. The Effect of Store Brand Share on Retail Margins: An Empirical Analysis. *Marketing Science Institute Working Paper* 2.
- Ailawadi, K.L., Neslin, S.A., Gedenk, K., 2001. Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national brand promotions. *Journal of Marketing* 65, 71–89.
- Ailawadi, K., Harlam, B., 2004. An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share. *Journal of Marketing* 68, 147–165.
- Ailawadi, K., Keller, K. L., 2004. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing* 80, 331–342.

- Ailawadi, K., Pauwels, K., Steenkamp, J-B., 2008. Private-Label Use and Store Loyalty. *Journal of Marketing* 72, 19–30.
- Alba, J.W., Broniarczyk, S.M., Shimp, T.A., Urbany, J.E., 1994. The Influence of Prior Beliefs, Frequency Cues, and Magnitude Cues on Consumers' Perceptions of Comparative Price Data. *Journal of Consumer Research* 21, 219–235.
- Alba, J.W., Hutchinson, J.W., 2000. Knowledge calibration: What consumers know and what they think they know. *Journal of Consumer Research* 27, 123–156.
- Alba, J.W., Hutchinson, J.W., 1987. Dimensions of Consumer Expertise. *Journal of Consumer Research* 13, 411–454.
- Alford, B.L., Sherrell, D.L., 1996. The Role of Affect in Consumer Satisfaction Judgments of Credence-Based Services. *Journal of Business Research* 37, 71–84.
- AMA, 2012. Marketing Power - American Marketing Association [WWW Document]. www.marketingpower.com.
URL <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx> (accedido 12.27.12).
- Ambroise, L., Brignier, J.M., Mathews-Lefevre, C., 2010. Les motivations cachées des consommateurs de marques d'enseigne: et si on parlait d'autre chose que du rapport qualité-prix? *Revue Française du Marketing* 45–62.
- Amine, A., 1998. Consumers' true brand loyalty: the central role of commitment. *Journal of Strategic Marketing* 6, 305–319.
- Amine, L.S., Shin, S.H., 2002. A comparison of consumer nationality as a determinant of coopreferences. *Multinational Business Review* 10, 45–53.
- Anderson, E.W., Sullivan, M.W., 1993. The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science* 12, 125–143.
- Anselmsson, J., Johansson, U., Persson, N., 2008. The battle of brands in the Swedish market for consumer packaged food: A cross-category examination of brand preference and liking. *Journal of Brand Management* 16, 63–79.
- Apelbaum, E., Gerstner, E., 2003. The effects of expert quality evaluations versus brand name on price premiums. *Journal of Product & Brand Management* 12, 154–165.
- Arnold, S.J., Oum, T.H., Tigert, D.J., 1983. Determinant Attributes in Retail Patronage: Seasonal, Temporal, Regional, and International Comparisons. *Journal of Marketing Research (JMR)* 20, 149–157.
- Ashley, 2011. Store Brands: Private Label Continues Expansion in Today's Economy [WWW Document]. The Shelby Report. URL

- <http://www.theshelbyreport.com/2011/11/04/store-brands-private-label-continues-expansion-in-todays-economy/#.UPFLwaB4g7w> (accedido 1.12.13).
- Assael, H., Gordon, G.G., 1969. Buying Behavior and Marketing Decisions. *Journal of Marketing* 33, 104.
- Ataman, M.B., Van Heerde, H.J., Mela, C.F., 2010. The Long-Term Effect of Marketing Strategy on Brand Sales. *Journal of Marketing Research (JMR)* 47, 866–882.
- Babakus, E., Beinstock, C.C., Van Scotter, J.R., 2004. Linking Perceived Quality and Customer Satisfaction to Store Traffic and Revenue Growth. *Decision Sciences* 35, 713–737.
- Babich, P., 1992. Customer Satisfaction: How Good Is Good Enough? *Quality Progress* 25, 65.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., Voss, G.B., 2002. The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing* 66, 120–141.
- Baker, J., Grewal, D., Parasuraman, A., 1994. The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22, 328–339.
- Baldinger, A.L., Robinson, J., 1996. Brand Loyalty: the Link between Attitude and Behavior. *Journal of Advertising Research* 36, 22–34.
- Ballantine, P.W., 2005. Effects of interactivity and product information on consumer satisfaction in an online retail setting. *International Journal of Retail & Distribution Management* 33, 461–471.
- Ballard, M., Langrehr, F.W., 1993. What CPAs can learn from Wal-Mart. *Journal of Accountancy* 176, 101–101.
- Baltas, G., 1997. Determinants of store brand choice: a behavioral analysis. *Journal of Product & Brand Management* 6, 315–324.
- Baltas, G., 2003. Determinants of internet advertising effectiveness: an empirical study. *International Journal of Market Research* 45, 505–513.
- Baltas, G., Argouslidis, P. C., 2007. Consumer characteristics and demand for store brands. *International Journal of Retail & Distribution Management* 35, 328–341.
- Baltas, G., Doyle, P., 1998. An empirical analysis of private brand demand recognising heterogeneous pre... *Journal of the Operational Research Society* 49, 790–798.

- Bao, Y., Bao, Y., Sheng, S., 2009. Summary Brief: Improving Quality Perception of Private Brands: Effects of I... Society for Marketing Advances Proceedings 224–225.
- Bargh, J. A., Bond, R.N., Lombardi, W.J., Tota, M.E., 1986. Individual construct accessibility and perceptual selection. *Journal of experimental social psychology* 22, 293–311.
- Bargh, J.A., Raymond, P., Pryor, J.B., Strack, F., 1995. Attractiveness of the underling: An automatic power → sex association and its consequences for sexual harassment and aggression. *Journal of Personality and Social Psychology* 68, 768–781.
- Bass, F. M., 1974. The theory of stochastic preference and brand switching. *JMR* 11, 1–20.
- Bass, F.M., Givon, M.M, Kalwani, M.U, Reibstein, D., Wright, G.P., 1984. An Investigation into the Order of the Brand Choice Process. *Marketing Science* 3, 267–287.
- Bass, F.M., Pilon, T.L., 1980. A Stochastic Brand Choice Framework for Econometric Modeling of Time Series... *JMR* 17, 486–497.
- Batra, R., Sinha, I., 2000. Consumer-Level Factors Moderating The Success Of Private Label Brands. *Journal of Retailing* 76, 175–191.
- Baumol, W.J., Ide, E.A., 1956. Variety in Retailing. *Management Science* 3, 93–101.
- Becherer, R.C., Richard, L.M., 1978. Self-Monitoring as a Moderating Variable in Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research* 5, 159–162.
- Beck, R.N., 1987. Visions, Values, and Strategies: Changing Attitudes and Culture. *Academy of Management Executive* (08963789) 1, 33–41.
- Bell, D.R., Ho, T.H., Tang, C.S., 1998. Determining Where to Shop: Fixed and Variable Costs of Shopping. *Journal of Marketing Research (JMR)* 35, 352–369.
- Bell, R., Davies, R., Howard, E., 1997. The Changing Structure of Food Retailing in Europe: the Implications for St... *Long Range Planning* 30, 853–861.
- Bellizzi, J.A., Krueckeberg, Harry F., Hamilton, John R., Martin, Warren S., 1981. Consumer Perceptions of National, Private, and Generic Brands. *Journal of Retailing* 57, 56–70.
- Berry, L., 1987. Big ideas in services marketing. *Journal of Services Marketing* 1, 5.
- Berry, L., 1995. Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, 236–245.

- Berry, D.C., Dienes, Z., 1991. The relationship between implicit memory and implicit learning. *British Journal of Psychology* 82, 359–373.
- Betancourt, R.R., Gautschi, D.A., 1998. Distribution Services and Economic Power in a Channel. *Journal of Retailing* 74, 37–60.
- Blattberg, R.C., Briesch, R., Fox, E.J., 1995. How Promotions Work. *Marketing Science* 14, 122–132.
- Bloemer, J., Odekerken-Schroder, G., 2002. Store satisfaction and store loyalty explained by customer- and store-related factors. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 65–80.
- Bloemer, J., Ruyter, K., 1998. On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing* 32, 397–513.
- Bloemer, J., Ruyter, K., 1999. *Customer loyalty in high and low involvement service settings: the moderating impact of positive emotions*. *Journal of Marketing Management* 15, 315–330.
- Boatwright, P., Nunes, J.C., 2001. Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach. *Journal of Marketing* 65, 50–63.
- Boccaletti, S., Nardella, M., 2000. Consumer willingness to pay for pesticide-free fresh fruit and vegetables in Italy. *Management Review* 297–310.
- Bonnet, C., Simioni, M., 2001. Assessing consumer response to Protected Designation of Origin labelling: a mixed multinomial logit approach. *European Review of Agricultural Economics* 28, 433.
- Boone, L.E, Kurtz, D.L., 2011. *Contemporary Marketing*, 15th ed. Cengage Learning.
- Boulding, W., Kirmani, A., 1993. A Consumer-Side Experimental Examination of Signaling. Theory: Do Consumers Perceive Warranties as Signals of Quality?. *Journal of Consumer Research* 20, 111–123.
- Braun, K.A., 1999. Post experience advertising effects on consumer memory. *JCR* 25, 319–334.
- Brennan, D.P., Lundsten, L., 2000. Impacts of large discount stores on small US towns: reasons for shopping and retailer strategies. *International Journal of Retail & Distribution Management* 28, 155.
- Briesch, R.A., Krishnamurthi, L., Mazumdar, T., Raj, S.P., 1997. A Comparative Analysis of Reference Price Models. *Journal of Consumer Research* 24, 202–214.

- Broniarczyk, S.M., Hoyer, W.D., McAlister, L., 1998. Consumers' perceptions of the assortment offered in a grocery category: The impact of item reduction. *JMR, Journal of Marketing Research* 35, 166–176.
- Broniarczyk, S. M., Alba, J. W., 1994. Theory versus Data in Prediction and Correlation Tasks. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 57, 117–139.
- Brown, F.E., 1969. Price Image Versus Price Reality. *Journal of Marketing Research (JMR)* 6, 185–191.
- Brown, S., Lamming, R., Bessant, J., Jones, P., 2005. *Strategic Operations Management*, 2nd ed. Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington.
- Brunso, K., Fjord, T.A., Grunert, K.G., 2002. Consumers' food choice and quality perception. Aarhus School of Business, MAPP - Centre for Research on Customer Relations in the Food Sector 60.
- Bucklin, R.E., Lattin, J.M., 1992. A Model of Product Category Competition Among Grocery Retailers. *Journal of Retailing* 68, 271.
- Burger, P.C., Schott, B., 1972. Can Private Brand Buyers Be Identified? *JMR* 9, 219–222.
- Burke, R.J., Graham, J., Smith, F., 2005. Effects of reengineering on the employee satisfaction-customer satisfaction relationship. *TQM Magazine* 17, 358–363.
- Burns, D. J., Neisner, L., 2006. Customer satisfaction in a retail setting. *International Journal of Retail & Distribution Management* 34, 49–66.
- Burt, S., 2000. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of Marketing* 34, 875–890.
- Burton, S., Lichtenstein, D.R., Netemeyer, R.G., Garretson, J.A., 1998. A scale for measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates. *Academy of Marketing Science Journal* 26, 293–306.
- Caminal, R., Vives, X., 1996. Why market shares matter: An information-based theory. *RAND Journal of Economics* 27, 221–239.
- Campbell, M., 1999. Perceptions of price unfairness: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing Research* 36, 187–199.
- Cardello A.V., 1997. Food stereotypes: prejudice in the pantry. *Cereal foods world* 231–233.

- Carrillat, F.A., Jaramillo, F., Mulky, J. P., 2009. Examining the Impact of Service Quality: A Meta-Analysis of Empirical Evidence. *Journal of Marketing Theory and Practice* 17, 95–110.
- Caswell, J., 1998. How Labeling of Safety and Process Attributes Affects Markets for Food. *Agricultural and Resource Economics* 27, 151–158.
- Caswell, J., Padberg I. D., 1992. Toward a More Comprehensive Theory of Food Labels. *American Journal of Agricultural Economics* 74, 460–468.
- Chandon, P., Wansink, B., Laurent, G., 2000. A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness. *Journal of Marketing* 64, 65–81.
- Chang, C.H., Tu, C.Y., 2005. Exploring Store Image, Customer Satisfaction and Customer Loyalty Relationship: Evidence from Taiwanese Hypermarket Industry. *Journal of American Academy of Business, Cambridge* 7, 197–202.
- Chapman, K.W., Lawless, H.T., Boor, K.J., 2001. Quantitative Descriptive Analysis and Principal Component Analysis for Sensory Characterization of Ultrapasteurized Milk. *Journal of Dairy Science* 84, 12–20.
- Chartrand, T. L., Bargh, J. A., 1996. Automatic Activation of Impression Formation *and* Memorization Goals: Nonconscious Goal Priming. *Journal of Personality and Social Psychology* 71, 464–478.
- Chintagunta, P.K., Bonfrer, A., Song, I., 2002. Investigating the Effects of Store-Brand Introduction on Retailer Demand and success as well as factors that motivate retailers to introduce store brands. *Management Science* 48, 1242–1267.
- Chowdhury, J., Reardon, J., Srivastava, R., 1998. Alternative modes of measuring store image: An empirical assessment of structured versus unstructured measures. *Journal of Marketing Theory and Practice* 6, 72–86.
- Churchill Jr., G.A., Surprenant, C., 1982. An investigation into the determinants of customer satisfaction. *JMR* 19, 491–504.
- Collins-Dodd C., Lindley, T., 2003. Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions. *Journal of Retailing & Consumer Services* 10, 345–352.
- Comisión Nacional de la Competencia, 2011. Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario (Estudio sectorial). Comisión Nacional de la Competencia, Madrid.

- Connor, J.M., Peterson, E.B., 1992. Market-Structure Determinants of National Brand-Private Label Price Differences of Manufactured Food Products. *The Journal of Industrial Economics* 40, 157–157.
- Cooper, W.H., 1981. Ubiquitous halo. *Psychological Bulletin* 90, 218–244.
- Corstjens, M., Lal, R., 2000. Building Store Loyalty Through Store Brands. *Journal of Marketing Research* 37, 281–291.
- Cotterill, R.W., Putsis Jr., W.P., 2000. Market Share and Price Setting Behavior for Private Labels and National Brands. *Review of Industrial Organization* 17, 17–39.
- Cox, D.F., 1967. The Sorting Rule Model of the Consumer Product Evaluation Process, in: Risk taking and information handling in consumer behavior. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Harvard University, pp. 324–369.
- Cronin Jr., J., Brady, M.K, Hult, G.T., 2000. Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *M. Journal of Retailing* 76, 193–215.
- Crosby, P. B., 1979. Quality is free: The art of making quality certain. McGraw Hill Custom Publishing, rkw Your.
- Cunningham, I.C.M., Hardy, A.P., Imperia, G., 1982. Generic Brands versus National Brands and Store Brands. *Journal of Advertising Research* 22, 25–32.
- Cunningham, R.M., 1961. Customer loyalty to store and brand. *Harvard Business Review* 39, 127–138.
- Danneels, E., 2003. Tight-Loose Coupling with Customers: The Enactment of Customer Orientation. *Strategic Management Journal* 24, 559.
- Darden, W.R., Babin, B.J., 1994. Exploring the Concept of Affective Quality: Expanding the Concept of Retail Personality. *Journal of Business Research* 29, 101–109.
- Datamonitor, 2010. Food Retail Industry Profile: Spain. Datamonitor.
- Davarra, A., 2010. Desciende la cuota de mercado de los cinco retailers líderes. *Distribución Actualidad* 1.
- Davarra, A., 2012. Cerca del techo, se impone la innovación y el equilibrio con la MF. *Distribución Actualidad* 1.
- Davies, B., 2011. Who cares wins. *In the Black* 81, 090–090.
- Davies, G., 1998. Retail brands and the theft of identity. *International Journal of Retail & Distribution Management* 25, 140–146.

- Davies, M. A. P., Wright, L. T., 1994. The Importance of Labelling Examined in Food Marketing. *European Journal of Marketing* 28, 57–67.
- De Chernatony, L., 2012. *Creating Powerful Brands*, 4th ed. Taylor & Francis.
- De Chernatony, L., Knox, S., 1992. Brand Price Recall: The Implications for Pricing Research. *Marketing Intelligence & Planning* 10, 17.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Goedertier, F., Van-Ossel, G., 2005. Consumer perceptions of store brands versus national brands. *The Journal of Consumer Marketing* 22, 223–232.
- Dekimpe, M.G, Steenkamp, J-B., Mellens, M., Abeele, P.V., 1997. Decline and variability in brand loyalty. *International Journal of Research in Marketing* 14, 405–420.
- DelVecchio, D., 1999. Consumer perceptions of private label quality: The role of product category characteristics, consumer knowledge, and the use of heuristics, in: *American Marketing Association. Conference Proceedings. Presented at the 1999 AMA Winter Educators' Conference: Marketing Theory*, American Marketing Association, Chicago, p. 9.
- Deming, W.E., 2000. *Out of the Crisis*. Mit Press.
- Desai, K.K., Talukdar, D., 2003. Relationship between Product Groups' Price Perceptions, Shopper's Basket Size, and Grocery Store's Overall Store Price Image. *Psychology & Marketing* 20, 903–933.
- Dhar, S. K., Hoch, S. J., 1997. Why Store Brand Penetration Varies by Retailer. *Marketing Science* 16, 208–227.
- Dick, A., Jain, A., Richardson, P., 1995. Correlates of store brand proneness: Some empirical observations. *The Journal of Product and Brand Management* 4, 15.
- Dick, A., Jain, A., Richardson, P., 1996. How consumers evaluate store brands. *The Journal of Product and Brand Management* 5, 19.
- Dick, A.S., Basu, K., 1994. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22, 113–127.
- Dickson, P.R., Sawyer, A.G., 1990. The price knowledge and search of supermarket shoppers. *Journal of Marketing* 54, 42.
- Donovan, R.J., Rossiter, J.R., Marcoolyn, G., Nesdale, A., 1994. Store Atmosphere and Purchasing Behavior. *Journal of Retailing* 70, 198–199.
- Dréze, X., Hoch, S.J., Purk, M.E., 1994. Shelf Management and Space Elasticity. *Journal of Retailing* 70, 301–326.

- Dubin, J.A., 1998. The demand for branded and unbranded products: An econometric method for valuing intangible assets, in: *Studies in Consumer Demand: Econometric Methods Applied to Market Data*. Springer-Verlag GmbH, pp. 77–127.
- Dubrovski, D., 2001. The role of customer satisfaction in achieving business excellence. *Total Quality Management* 12, 920–925.
- Dunn, M.G., Murphy, P.E., Skelly, G.U., 1986. Research Note: The Influence of Perceived Risk on Brand Preference for Supermarket Products. *Journal of Retailing* 62, 204–216.
- Dunne, D, Narasimhan, C, 1999. The New Appeal of Private Labels. *Harvard Business Review* 77, 41–52.
- Dye, R., 2000. The Buzz on Buzz. *Harvard Business Review* 78, 139–146.
- East, R., Hammond, K., Patricia, H., 2000. First-Store Loyalty and Retention 10, 307–325.
- Ehrenberg, A., Goodhardt, G., 2002. Double Jeopardy Revisited, Again. *Marketing Research* 14, 40–42.
- Ehrenberg, A., Kennedy, R., 2002. Striving for Generalizations. *Marketing Research* 14, 41.
- Eich, E., Mar 95. Searching for mood dependent memory. *Psychological Science* 6, 67–75.
- Emery, C.R., Barker, K.J., 2007. Effect of commitment, job involvement and teams on customer satisfaction and profit. *Team Performance Management* 13, 90–101.
- Erdem, O., Ben O., Tuncalp, S., 1999. Consumer values and the importance of store attributes. *International Journal of Retail & Distribution Management* 27, 137–144.
- Erdem, T., Sun, B., 2002. An Empirical Analysis of Umbrella Branding. *JMR* 39, 408–420.
- Erdem, T., Keane, M., 1996. Decision-making Under Uncertainty: Capturing Dynamic Brand Choice Processe... *Marketing Science* 15, 1–19.
- Erdem, T., Ying Z., Valenzuela, A., 2004. Performance of Store Brands: A Cross-Country Analysis of Consumer Store-Brands. *JMR* 41, 86–100.
- Esteban Talaya, A., García de Madariaga, J., Olarte Pascual, C., Reinares Lara, A.M., Saco Vázquez, M., 2008. *Principios de Marketing*, 3^a ed. Esic Editorial, Pozuelo de Alarcón (Madrid).
- Etgar, M., Malhotra, N.K., 1981. Determinants of Price Dependency: Personal and Perceptual Factors. *Journal of Consumer Research* 8, 217–222.

- Europa Press, 2011. La marca blanca frena los nuevos lanzamientos alimentarios [WWW Document]. URL <http://www.europapress.es/sociedad/consumo-00648/noticia-marca-blanca-frena-nuevos-lanzamientos-alimentarios-20110124173429.html> (accedida 3.10.13).
- Expansión, 2009. Condis “exporta” su marca blanca a una cadena de Madrid [WWW Document]. Expansion.com. URL <http://www.expansion.com/2009/06/19/catalunya/1245441135.html>
- Fader, P. S., Schmittlein, D. C., 1993. Excess Behavioral Loyalty for High-Share Brands: Deviations from the Dirich... JMR 30, 478–493.
- Faircloth, J.B., Capella, L.M., Alford, B.L., 2001. The effect of Brand Attitude and Brand Image on Brand Equity. *Journal of Marketing Theory & Practice* 9, 61.
- Fazio, R.H., Sanbonmatsu, D.M., Powell, M.C., Kardes, F.R., 1986. On the Automatic Activation of Attitudes. *Personality and Social Psychology* 50, 229.
- Feigenbaum, A. V., 1982. Quality and Business Growth Today. *Quality Progress* 15, 22.
- Fernandez Nogales, A., Gomez Suarez, M., 2005. Shelf space management of private labels: a case study in Spanish retailing. *Journal of Retailing & Consumer Services* 12, 205–216.
- Fernandez Nogales, Á., Rozano Suplet, M., Gómez Suárez, M., 2010. Las marcas de distribuidor desde la perspectiva académica: artículos publicados en revistas internacionales y españolas. *Distribución y Consumo Año 20*, 70–77.
- Filser, M., Paché, G., Garets, V., 2012. *La distribution: Organisation et stratégie*, 2nd ed. EMS.
- Fin, B., Suh, Y.G., 2005. Integrating effect of consumer perception factors in predicting private brand purchase in a Korean discount store context. *Journal of Consumer Marketing* 22, 62–71.
- Fisher, L., Callado, J.A.E., 2004. *Mercadotecnia*, 3rd ed. McGraw-Hill, México.
- Fiske, S.T., 1982. Schema-triggered affect: Applications to social perception, in: *Affect and cognition: The seventeenth annual Carnegie Symposium on Cognition*. L. Erlbaum Associates., Hillsdale, N.J, pp. 55–78.
- Fitzell, P.B., 1992. *Private label marketing in the 1990s: The evolution of price labels into global brands*, 1st ed. Global Book Productions, New York.
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J., 2008. *Service management: operations, strategy, and information technology*, 5th ed. McGraw-Hill/Irwin.

- Fitzsimons, G. J., Hutchinson, J. Wesley, W., Alba, J.W., Chartrand, T. L., Huber, J., Kardes, F.R., Menon, G., Raghurir, P., Russo, J.E., Shiv, B., Tavassoli, N.T., 2002. Non-Conscious Influences on Consumer Choice. *Marketing Letters* 13, 269–279.
- Fitzsimons, G.J., Shiv, B., 2001. Nonconscious and Contaminative Effects of Hypothetical Questions on Subsequent Decision Making. *JCR* 28, 224–238.
- Fournier, S., 1998. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research* 24, 343–373.
- Foxall, G.R., Goldsmith, R.E., 1988. Personality and consumer research: another look. *Journal of the Market Research Society* 30, 111–125.
- Frank, J.N., 2010. Consumers Plan to Stick with Private Label; Price Remains the Reason. *Private Label Buyer* 24, 6–10.
- Frank, Ronald E., Boyd, Jr., Harper W., 1965. Are Private-Brand-Prone Grocery Customers Really Different? *Journal of Advertising Research* 5, 27–35.
- Frewer, L., Scholderer, J., Lambert, N., 2000. Consumer acceptance of functional foods: issues for the future. *British Food Journal* 105, 714–731.
- Gable, M., Fiorito, S.S., Topol, M.T., 2008. An empirical analysis of the components of retailer customer loyalty programs. *International Journal of Retail & Distribution Management* 36, 32–49.
- Garretson, J. A, Fisher, D., Burton, S., 2002. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: Similarities and differences - ProQuest. *Journal of Retailing* 78, 91–99.
- Garvin, D.A., 1989. Quality on the Line. *Harvard Business Review* 67, 210–210.
- Gelbrich, K., 2009. Beyond just being dissatisfied: How angry and helpless customers react to failures when using self-service technologies. *Schmalenbach Business Review (SBR)* 61, 40–59.
- Ghosh, A., Craig, C.S., 1983. Formulating Retail Location Strategy in a Changing Environment. *Journal of Marketing* 47, 56.
- Gilligan, T.W., 1986. The competitive effects of resale price maintenance. *RAND Journal of Economics* 17, 544–556.
- Gilmore, H.L., 1974. Quality Conformance Cost. *Quality Progress* 7, 16–19.
- Gladwell, M., 2000. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, 1st ed. Little, Brown and Company, Boston.

- Goldberg, M. E., Hartwick, J., 1990. The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness. *Journal of Consumer Research* 17, 172–179.
- Goldsmith, R.E., Flynn, L.R., Goldsmith, E., Stacey, E.C., 2010. Consumer attitudes and loyalty towards private brands. *International Journal of Consumer Studies* 34, 339–348.
- Goldstein, S.G., 1978. A Structure for Change. *Human Relations* 31, 957.
- Gollwitzer, P.M., Sheeran, P., 1997. Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology* 73, 186–199.
- González Mieres, C., Díaz Martín, A. M., Trespalacios Gutiérrez, J.A., 2006. Antecedents of the difference in perceived risk between store brands and na... *European Journal of Marketing* 40, 61–82.
- Gotlib, I.H., McCann, C. D., 1987. Construct accessibility and clinical depression: A longitudinal investigation. *The Journal of Abnormal Psychology* 96, 199–204.
- Granzin, K.L., 1981. An Investigation of the Market for Generic Products. *Journal of Retailing* 57, 39–45.
- Greening, L.A., Sanstad, Alan H., McMahon, James E., 1997. Effects of Appliance Standards on Product Price and Attributes: An Hedonic Pricing Model. *Journal of Regulatory Economics* 11, 181–194.
- Greenleaf, E.A., 1995. The impact of reference price effects on the profitability of price promotions. *Marketing Science* 14, 82.
- Greenwald, A.G., Banaji, M.R., 1995. Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review* 102, 4–27.
- Grewal, M.L., Kumar, V., 2009. Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing* 85, 1–14.
- Grunert, K.G., 2005. Food quality and safety: consumer perception and demand 32, 369–391.
- Grunert, K.G., Esbjerg, L., Bech-Larsen, T., Brunsø, K., Juhl, H.J., 2006. Consumer preferences for retailer brand architectures: results from a conjoint study. *International Journal of Retail & Distribution Management* 34, 597–608.
- Grunert, K.G., 1996. Automatic and strategic processes in advertising effects. *Journal of Marketing* 60, 88–101.

- Guerrero, L., Colomer, Y., Guàrdia, M., Xicola, J., Clotet, R., 2000. Consumer attitude towards store brands. *Food Quality and Preference* 11, 387–395.
- Gupta, S., Chintagunta, P.K., 1994. On Using Demographic Variables to Determine Segment Membership in Logit Mixture. *Journal of Marketing Research* 31, 128–136.
- Gurviez, P., Korchia, M., 2002. Proposition d’une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et Applications en Marketing* 17, 41–61.
- Guy, C., Bennison, D., 2002. Retail planning policy, superstore development and retailer competition. *International Journal of Retail & Distribution Management* 30, 431–434.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., 2010. *Multivariate data analysis*, 7th ed. Prentice Hall, Cornell University.
- Hall, J.R., Grindstaff, L., Lo, M.C., 2010. *Handbook of Cultural Sociology*, 1st ed. Taylor & Francis Group.
- Hallowell, R., 1996. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability... *International Journal of Service Industry Management* 7, 27–42.
- Hallsworth, A.G., Wakeman, J., 1992. Tesco and Marks & Spencer: Some Findings on Trading from a Shared Site. *International Journal of Retail & Distribution Management* 20, 24–24.
- Halstead, D., Ward, C. B., 1995. Assessing the vulnerability of private label brands. *The Journal of Product and Brand Management* 4, 38.
- Hansen, K., Singh, V., Chintagunta, P., 2006. Understanding Store-Brand Purchase Behavior Across Categories. *Marketing Science* 25, 75–90.
- Hansen, K., Singh, V., 2008. Are Store-Brand Buyers Store Loyal? An Empirical Investigation. *Management Science* 54, 1828–1834.
- Harcar, T., Ali, K., Kucukemiroglu, O., 2006. Consumer’s Perceived Value and Buying Behavior of Store Brands: An Empirical Investigation. *The Business Review, Cambridge* 5, 55–62.
- Hardie, N., Walsh, P., 1994. Towards a better understanding of quality. *The International Journal of Quality & Reliability Management* 11, 53–63.
- Hart, A.E., Rosenberger, P.J., 2004. The Effect of Corporate Image in the Formation of Customer Loyalty: An Australian Replication. *Australasian Marketing Journal* 12, 88–96.

- Hauser, J. R., Clausing, D., 1988. The House of Quality. *Harvard Business Review* 66, 63–73.
- Hauser, J. R., Shugan, S. M., 1983. Defensive Marketing Strategies. *Marketing Science* 2, 319–360.
- Hawes, J. M., Hutchens, S. P., Thanopoulos, J., 1982. Quality and Value Perceptions of Arkansas Consumers for National, Private, and Generic Brand Grocery Products. *Arkansas Business and Economic Review* 15, 4.
- Hawkins, S.A., Hastie, R., 1990. Hindsight: Biased judgments of past events after the outcomes are known. *Psychological Bulletin* 107, 311–327.
- Hazelwood, P., 2000. Information overload. *Link - up* 17, 25–25.
- Helms, M.M., Mayo, D.T., 2008. Assessing poor quality service: perceptions of customer service representatives. *Managing Service Quality* 18, 610–622.
- Helson, H., 1964. *Adaptation-Level Theory*. Harper & Row, New York.
- Hernandez, M., Fugate, D.L., 2004. Post-purchase behavioral intentions: an empirical study of dissatisfied retail consumers in Mexico. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior* 17, 152–170.
- Heskett, J.L., Jones, T. O, Loveman, G. W, Sasser, W., Jr, Schlesinger, L. A., 1994. Putting the service-profit chain to work 72, 164.
- Heskett, J.L., 2002. Beyond customer loyalty. *Managing Service Quality* 12, 355–357.
- Hess, J., Story, J. W., 2005. Fidelity Factor. *Marketing Management*. 14, 43–48.
- Hita, E., 2006. Las “Marcas Blancas” Llenan la Despensa. *El Mundo–Suplemento Nueva Economía*,.
- Ho, T.H., Tang, C.S., Bell, D.R., 1998. Rational Shopping Behavior and the Option Value of Variable Pricing. *Management Science* 44, 145–160.
- Hoch, S.J., Bradlow, E.T., Wansink, B., 1999. The Variety of an Assortment. *Marketing Science* 18, 527–546.
- Hoch, S.J., Banerji, S., 1993. When Do Private Labels Succeed? *Sloan Management Review* 34, 57–67.
- Hoch, S. J., Montgomery, A, L., Park, Y.H., 2002. Why Private Labels Show Long-Term Market Share Evolution. *Tepper School of Business*.
- Hoch, S.J, 1996. How Should National Brands Think about Private Labels? *Sloan Management Review* 37, 89.

- Hoch, J., Ha, Young-Won, 1986. Consumer Learning: Advertising and the Ambiguity of Product Experience. *Journal of Consumer Research* 13, 221–233.
- Hoch, S.J., Lodish, L.M., 1998. Store brands and category management. *Store brands and category management*.
- Homburg, C., Giering, A., 2000. Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty. *Psychology & Marketing* 18, 43–46.
- Howard, D. J., Kerin, R. A., 2006. Broadening the Scope of Reference Price Advertising Research: A Field Study... *Journal of Marketing* 70, 1.
- Howard, J.A., Sheth, J.N., 1970. The Theory of Buyer Behaviour. *British Journal of Marketing* 4, 106.
- Howell, D., 2004. Today's consumers more open to try new brands. *DSN Retailing Today* 43, 29–30.
- Hoyer, W.D., MacInnis, D.J., 2008. *Consumer Behavior*, 5th ed. Cengage Learning, Mason, Ohio.
- Hoyer, W.D., 1984. An Examination of Consumer Decision Making for a Common Repeat Purchase Product. *Journal of Consumer Research* 11, 822–829.
- Hu, W., 2004. Trading off health, environmental and genetic modification attributes in fo... *European Review of Agricultural Economics* 31, 389–408.
- Hu, H., Jasper, C. R., 2006. Social cues in the store environment and their impact on store image. *International Journal of Retail & Distribution Management* 34, 25–48.
- Humphries, C., 1998. A code of practice for food labelling. *Nutrition and Food Science* 98, 193–197.
- Huq, F., Asnani, S., Jones, V., Cutright, K., 2005. Modeling the influence of multiple expiration dates on revenue generation in the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35, 152–160.
- Hurley, R.F., Estelami, H., 2007. An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction. *Journal of Services Marketing* 21, 186–199.
- Ibrahim, H., Najjar, F., 2008. Assessing the effects of self-congruity, attitudes and customer satisfaction on customer behavioural intentions in retail environment. *Marketing Intelligence & Planning* 26, 207–227.
- Inman, J. J., McAlister, L., Hoyer, W.D., 1990. Promotion Signal: Proxy for a Price Cut? *Journal of Consumer Research* 17, 74–81.

- Interbrand, 2012. What Makes Brands Great? [WWW Document]. www.brandchannel.com.
URL http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=359 (accedido 12.31.12).
- IRI Reveals National Brands Gaining on Private Label [WWW Document], 2012. .
Symphony IRI Group. URL <http://www.symphonyiri.com/NewsEvents/PressReleases/tabid/97/ItemID/1617/View/Details/Default.aspx> (accessed 3.9.13).
- Isen, A.M., 2003. Toward understanding the role of affect in cognition, in: *Social Psychology: A General Reader*. Psychology Press, pp. 179–236.
- Iyengar, S., L., 2000. When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology* 79, 995–1006.
- Jacoby, J., 1971. A Model of Multi-Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research* 11, 25–31.
- Jacoby, J., Chestnut, R.W., 1978. *Brand loyalty: Measurement and management*, 1st ed. Wiley, New York.
- Jacoby, J., Kyner, D.B., 1973. Brand Loyalty Vs. Repeat Purchasing Behavior. *JMR* 10, 1–9.
- Janiszewski, C., 1988. Preconscious Processing Effects: The Independence of Attitude Formation and... *Journal of Consumer Research* 15, 199–209.
- Janiszewski, C., Lichtenstein, D.R., 1999. A Range Theory Account of Price Perception. *Journal of Consumer Research* 25, 353–368.
- Juhl, H.J., Esbjerg, L., Grunert, K.G., Bech-Larsen, T., Brunsø, K., 2006. The fight between store brands and national brands—What’s the score? *Journal of Retailing & Consumer Services* 13, 331–338.
- Juran, J.M., Gryna, F.M., 1988. *Juran’s Quality Control Handbook*, 4th ed. McGraw-Hill, New Yourk.
- Kahn, B.E., Wansink, B., 2004. The Influence of Assortment Structure on Perceived Variety and Consumption Quantities. *Journal of Consumer Research* 30, 519–533.
- Kahn, B. E., Lehmann, D. R., 1991. Modeling Choice Among Assortments. *Journal of Retailing* 67, 274–299.
- Kahn, B. E., Raju, J. S., 1991. Effects of Price Promotions on Variety-Seeking and Reinforcement Behavior. *Marketing Science* 10, 316–337.

- Kalyanaram, G., Winer, R.S., 1995. Empirical Generalizations from Reference Price Research. *Marketing Science* 14, 161 – 171.
- Kamakura, W.A., Russell, G.J., Mar 93. Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing* 10, 9–22.
- Kantabutra, S., Avery, G.C., 2007. Vision effects in customer and staff satisfaction: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal* 28, 209–229.
- Kantar, 2012. KantarWorldPanel [WWW Document].
URL <http://www.kantarworldpanel.com/es>
- Kapferer, J.N., 2005. The roots of brand loyalty decline: An international comparison. *Ivey Business Journal* 69, 1–6.
- Kapferer, J.N., Laurent, G., 1993. Further Evidence on the Consumer Involvement Profile: Five Antecedents of Involvement. *Psychology & Marketing* 10, 347–355.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1996. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review* 39, 53–79.
- Kara, A., Lonial, S., Mehves, T., Zaim, S., 2005. A paradox of service quality in Turkey: The seemingly contradictory relative importance of tangible and intangible determinants of service quality. *European Business Review* 17, 5–20.
- Kara, A., Rojas-Méndez, J.I., Kucukemiroglu, O., Harcar, T., 2009. Consumer preferences of store brands: Role of prior experiences and value consciousness. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing* 17, 127–137.
- Kardes, F.R., 1986. Effects of Initial Product Judgments on Subsequent Memory-Based Judgments. *Journal of Consumer Research* 13, 1–11.
- Kartha, C.P., 2002. ISO 9000: 2000 quality management systems standards: TQM focus in the new revision. *The Journal of American Academy of Business* 1–6.
- Keiningham, T.L., Bruce, C., Aksoy, L., Andreassen, T.W., Weiner, J., 2007. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality* 17, 361–384.
- Keiningham, T. L, Aksoy, L., Cooil, B., Peterson, K., Vavra, T.G, 2006. A longitudinal examination of the asymmetric impact of employee and customer satisfaction on retail sales. *Managing Service Quality* 16, 442–459.
- Keller, E., 2007. Unleashing the Power of Word of Mouth: Creating Brand Advocacy to Drive Growth. *Journal of Advertising Research* 47, 448–452.

- Keller, K.L., 1993. Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* 57, 1–22.
- Keller, K.L., Heckler, S.E., Houston, M.J., 1998. The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall. *Journal of Marketing* 62, 48–57.
- Kennedy, R., Ehrenberg, A., 2001. There Is No Brand Segmentation. *Marketing Research* 13, 4–7.
- Kim, J., Suh, E., Hwang, H., 2003. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of Interactive Marketing (John Wiley & Sons)* 17, 5–19.
- Kim, J.O., Jin, B., 2001. Korean consumers' patronage of discount stores: domestic vs multinational discount store shoppers' profiles. *Journal of Consumer Marketing* 18, 236–255.
- Kincade, D.H., Redwine, A., Hancock, G.R., 1992. Apparel Product Dissatisfaction and the Post-Complaint Process. *International Journal of Retail & Distribution Management* 20, 15–15.
- Knox, S., Walker, D., 2001. Measuring and managing brand loyalty. *Journal of Strategic Marketing* 9, 111–128.
- Koo, D.M., 2003. Inter-relationships among Store Images, Store Satisfaction, and Store Loyalty among Korea Discount Retail Patrons. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 15, 42–71.
- Koskinen, S., 1999. UK Private Label: European Brand Leader? *European Retail Digest* 5–8.
- Kotler, P., 1973. Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing* 49, 48.
- Kotler, P., Armstrong, G., 2009. *Principles of Marketing*, 13th ed. Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K.L., 2009. *Dirección de Marketing*, 12th ed. Prentice Hall.
- KPMG, 2010. The Evolution of Retailing: Reinventing the Customer Experience (Business and industry issue). KPMG, KPMG Belgium.
- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P., 2002. *Operations management: strategy and analysis*, 6th ed. Prentice Hall.
- Krapfel Jr., R.E., 1988. Customer Complaint and Salesperson Response: The Effect of the Communication Source. *Journal of Retailing* 64, 128.
- Krishnamurthi, L., Raj, S. P., 1991. An Empirical Analysis of the Relationship Between Brand Loyalty and Consumer Price Elasticity. *Marketing Science* 10, 172–183.

- Kristensen, K., Juhl, H.J., Østergaard, P., 2001. Customer satisfaction: some results for European Retailing. *Total Quality Management* 12, 890–897.
- Kumar, N., Steenkamp, J.B., 2007. Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge. *Brand Strategy* 46–47.
- Kwon, Y., 1990. Brand name awareness and image perception of women's daytime apparel. *Perceptual and Motor Skills* 71, 743–752.
- Lal, R., 1990. Price promotions: limiting competitive encroachment. *Marketing Science* 9, 247–262.
- Lal, R., Padmanabhan, V., 1995. Competitive response and equilibria. *Marketing Science* 14, 101–108.
- Lam, L.W., Lau, D.C., 2008. Work climate and customer satisfaction: The role of trust in the retail context. *Journal of Management and Organization* 14, 141–154.
- Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., Murthy, B., 2004. Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32, 293–311.
- Lamb, C.W., Joseph F. Hair, J., McDaniel, C.D., 2011. *Essentials of Marketing*, 7th ed. Cengage South-Western.
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Steenkamp, J.B., Dekimpe, M.G., 2012. The Effect of Business-Cycle Fluctuations on Private-Label Share: What Has Marketing Conduct Got to Do with It?? *Journal of Marketing* 76, 1–19.
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, Marnik G., Steenkamp, J.B., 2007. How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the ... *Journal of Marketing* 71, 1–15.
- Lancaster, K.J., 1966. A new approach to consumer theory. *Journal of Political Economy* 74, 132–157.
- Lee, D., Hyman, M.R., 2008. Hedonic/functional congruity between stores and private label brands. *Journal of Marketing Theory & Practice* 16, 219–232.
- Léo, P.-Y., Philippe, J., 2002. Retail Centres: Location and Consumer's Satisfaction. *Service Industries Journal* 22, 122–146.
- Leverin, A., Liljander, V., 2006. Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?. *International Journal of Bank Marketing* 24, 232–251.

- Levine, L.J., 1997. Reconstructing memory for emotions. *Journal of Experimental Psychology* 126, 165–177.
- Levitt, T., 1973. Production-Line Approach to Service. *McKinsey Quarterly* 9, 2–18.
- Lewis, D., 1996. Dying for Information? ing for Information? London: Reuters Business Information.
- Ley de Marcas, 2012. Oficina Española de Patentes y Marcas - Signos distintivos [WWW Document]. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. URL http://www.oepm.es/es/signos_distintivos/nombre_comercial/mas_informacion/mas_informacion_sobre_marcas_y_nombres_comerciales/que_signos_pueden_constituir_marca_o_nombre_comercial.html (accedido 12.27.12).
- Lichtenstein, D.R., Ridgway, N. M., Netemeyer, R.G., 1993. Price perceptions and consumer shopping behavior: a field study. *JMR* 30, 234–245.
- Lincoln, K., Thomassen, L., 2008. Private Label: Turning the Retail Brand Threat Into Your Biggest Opportunity, 1st ed. Kogan Page.
- Liria, E., 1997. El triunfo imparable de las marcas blancas. *Investigación y Marketing* 24–30.
- Livesey, F., Lennon, P., 1978. Factors Affecting Consumers' Choice Between Manufacturer Brands And Retailer Own Labels. *European Journal of Marketing* 12, 158–170.
- Lu, Q., Guo, X., An, S., 2007. Driving Factors behind Consumer Satisfaction: a Comparative Study on Chinese and Foreign Supermarkets in China. *International Management Review* 3, 45–56.
- Lutz, S., Foong, S., 2008. A strategy fit for a king: a customer experience framework. *A strategy fit for a king: a customer experience framework* 53, 356–359.
- Lynch Jr., J.G., Chakravarti, D., Mitra, A., 1991. Contrast Effects in Consumer Judgements: Changes in Mental Representations or in the Anchoring of Rating Scales? *Journal of Consumer Research* 18, 284–297.
- Macaulay, D., Ryan, L., Eich, E., 2001. Mood dependence in implicit and explicit memory, in: *The Development of Implicit and Explicit Memory*. John Benjamins, p. 271.
- MacKinnon, D.P., Warsi, G., 1995. A Simulation Study of Mediated Effect Measures. *Multivariate Behavioral Research* 30, 41.

- MAGRAMA, 2009. Panel de Consumo Alimentario: Resumen Anual de la Alimentación (Num. Año móvil julio 2008-junio 2009). Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Madrid.
- Mahajan, V., Wind, Y., 2002. Got Emotional Product Positioning? *Marketing Management* 11, 36–41.
- Maikštėnienė, K., Auruškevičienė, V., 2008. Manufacturer and Retailer Brand Acceptance under Different Levels of Purchase Involvement. *Engineering Economics* 56, 90–96.
- Mantel, S., Kardes, F.R., 1999. The Role of Direction of Comparison, Attribute-Based Processing, and Attitude-Based Processing in Consumer Preference. *Journal of Consumer Research* 25, 335–352.
- Márquez R.M., Mendoza O.M., 2010. Las Marcas de Distribuidor, Propensión de Compra en Tiempos de Crisis. *Actualidad Contable Faces Año* 13, 74–89.
- Marsden, P., Samson, A., Upton, N., 2005. Advocacy drives growth. *Brand Strategy* 45–47.
- Martenson, R., 2007. Corporate brand image, satisfaction and store loyalty: A study of the store as a brand, store brands and manufacturer brands. *International Journal of Retail & Distribution Management* 35, 544.
- Martineau, P., 1958. The Personality of the Retail Store. *Harvard Business Review* 36, 47–55.
- Martínez, E., Montaner, T., 2008. Characterisation of Spanish store brand consumers. *International Journal of Retail & Distribution Management* 36, 477–493.
- Martínez Tercero, M., 2000. *Ciencia y Marketing: Manual para Investigadores y Doctorandos en Ciencias Sociales*, 1st ed. Esic Editorial.
- Maslow, A.H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological review* 370–396.
- Matos, C.A., Vargas Rossi, C.A., 2008. Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Academy of Marketing Science Journal* 578–596.
- Maynes, E. Scott, 1976. The Concept and Measurement of Product Quality. *National Bureau of Economic Research, Inc* 529–584.
- McCollough, M.A., Berry, L.L., Yadav, M.S., 2000. An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research* 3, 121.

- McDaniel, C., Baker, R. C., 1977. Convenience Food Packaging and the Perception of Product Quality. *Journal of Marketing* 41, 57–58.
- McGoldrick, P.J., Betts, E.J., Wilson, A.F., 1999. Modelling consumer price cognition: Evidence from discount and superstore sectors. *The Service Industries Journal* 19, 171–193.
- McGoldrick, P.J., 1984. Grocery Generics--An Extension of the Private Label Concept. *European Journal of Marketing* 18, 5–24.
- McQueen, J., 1990. The Different Ways Ads Work. *Journal of Advertising Research* 30, 4.
- Medina Orta, O., Rubio Benito, N., 2002. La relación precio-calidad en los mercados de gran consumo análisis comparativo entre marcas de distribuidor y marcas de fabricante. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía* 181–204.
- Meng, J., Elliott, K.M., 2009. Investigating Structural Relationships Between Service Quality, Switching Costs, and Customer Satisfaction. *The Journal of Applied Business and Economics* 9, 54–66.
- Merrilees, B., Miller, D., 2001. Superstore interactivity: a new self-service paradigm of retail service? *International Journal of Retail & Distribution Management* 29, 379–389.
- Meyvis, T., Janiszewski, C., 2004. When Are Broader Brands Stronger Brands? An Accessibility Perspective on the Success of Brand Extensions. *Journal of Consumer Research* 31, 346–357.
- Michel, S., Coughlan, S., 2009. The service recovery paradox: dispelling the myth. *Perspectives for Managers* 4.
- Ministerio de la Presidencia, 1999. Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios. [WWW Document]. www.noticias.juridicas.com. URL http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd1334-1999.html (accedido 12.25.12).
- Miquel, S., Eva, J., 2002. The effect of personal involvement on the decision to buy store brands. *The Journal of Product and Brand Management* 11, 6–18.
- Miranda, M., Kónya, L., Havrila, I., 2005. Marketing Intelligence & Planning | Shoppers' satisfaction levels are not the only key to store loyalty. *Marketing Intelligence & Planning* 23, 220–232.

- Mitchell, V.W., Critchlow, C., 1993. Dealing with complaints: A survey of UK grocery suppliers. *International Journal of Retail & Distribution Management* 21, 15–15.
- Mitchell, V.W., 2001. Re-conceptualizing consumer store image processing using perceived risk. *Journal of Business Research* 54, 167–172.
- Mitchell, V.W., McGoldrick, P. J., 1996. Consumers' risk-reduction strategies: a review and synthesis. *International Review of Retail* 6, 1–32.
- Mitchell, V-W., Greatedorex, M., Oct 93. Risk Perception and Reduction in the Purchase of Consumer Services. *Service Industries Journal* 13, 179–200.
- Monroe, K.B., Lee, A.V., 1999. Remembering Versus Knowing: Issues in Buyers' Processing of Price Information. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, 207–225.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58, 20.
- Morris, D., 1993. The Strategy of Own Brands. *European Journal of Marketing* 13, 59–78.
- Myers, J.G., 1967. Determinants of Private Brand Attitude. *Journal of Marketing Research* 4, 73–81.
- Nandan, S., Dickinson, R., 1994. Private Brands. *Journal of Consumer Marketing* 11, 18–28.
- Narasimhan, C., Wilcox, R.T., 1998. Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis. *Journal of Business* 71, 573–600.
- Narus, J.A., Anderson, J. C., 1996. Rethinking Distribution: Adaptive Channels. *Harvard Business Review* 74, 112–120.
- Ngobo, P.-V., 2011. Private label share, branding strategy and store loyalty. *Journal of Retailing & Consumer Services* 18, 259–270.
- Niedenthal, P.M., 1990. Implicit perception of affective information. *Journal of experimental social psychology* 26, 505–527.
- Noone, B.M., Mattila, A.S., 2009. Consumer reaction to crowding for extended service encounters. *Managing Service Quality* 19, 31–41.
- Noone, B.M., Kimes, S.E., Mattila, A.S., Wirtz, J., 2009. Perceived service encounter pace and customer satisfaction: An empirical study of restaurant experiences. *International Journal of Service Industry Management* 20, 380–403.

- Nowlis, S.M., Simonson, I., 1997. Attribute-Task Compatibility as a Determinant of Consumer Preference Reversals. *Journal of Marketing Research (JMR)* 34, 205–218.
- Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria, 2012. Presentación de los Datos de Consumo Alimentario 2011. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Madrid.
- Olbrich, R., Buhr, C.C., 2005. Unidentifiable Private Labels in Retailing and their Impact on Competition and consumers. *European Retail Digest* 51–57.
- Olbrich, R., Buhr, C., 2004. Impact of Private Labels on Competition: Why European law should permit resale price maintenance. *European Retail Digest* 1–6.
- Oliver, R.L., 2010. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, 2nd ed. M.E. Sharpe.
- Oliver, R. L., 1998. New Directions in the Study of the Consumer Satisfaction Response: Anticipa... *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 25, 14.
- Olson, J. C., 1973. Cue utilization in the quality perception process: A cognitive model and an empirical test.
- Olson, J. C., Jacoby, J., 1974. Measuring Multi-Brand Loyalty. *Advances in Consumer Research* 1, 447–448.
- Omar, O. E., 1996. Grocery Purchase Behaviour for National and Own-Label Brands. *Service Industries Journal* 16, 58–66.
- Ostrom, T.M., Upshaw, H.S., 2012. Psychological perspective and attitude change, in: *Handbook of the History of Social Psychology*. Psychology Press, p. 317.
- Oupadissakoon, G., Chambers, D.H., Chambers IV, E., 2009. Comparison of the sensory properties of ultra-high-temperature (UHT) milk from different countries. *Journal of Sensory Studies* 24, 427–440.
- Pacheco Tamayo, E.M., 1996. Las marcas de distribución: el desafío estratégico de los 90. *Esic Market* 99–120.
- Pappu, R., Quester, P., 2006. Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two categories of retail brands. *Journal of Product & Brand Management* 15, 4–14.

- Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithaml, V.A., 1991. Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Management* 30, 335–364.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49, 41–50.
- Park, C. S., Srinivasan, V., 1994. A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. *JMR* 31, 271–288.
- Park, C. W., Winter, F. W., 1979. Product quality judgment: information processing approach. *Journal of the Market Research Society* 21, 211–217.
- Pauwels, K., Srinivasan, S., 2004. Who Benefits from Store Brand Entry? *Marketing Science* 23, 364–390.
- Peters, T., 1988. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, 1st ed. HarperCollins.
- Petty, R. E., Wegener, D. T., 1993. Flexible correction processes in social judgment: correcting for context-induced contrast. *Journal of experimental social psychology* 29, 137–165.
- PLMA, 2012. PLMA [WWW Document]. Private Label Manufacturers Association. URL <http://www.plmainternational.com/> (accedido 12.27.12).
- Pollack, B.L., 2009. Linking the hierarchical service quality model to customer satisfaction and loyalty. *Journal of Services Marketing* 23, 42–50.
- Pollitt, C., Thiel, S. van, Homburg, V.M.F., 2007. New Public Management in Europe. *Management Online Review* 1–6.
- Polman, P., Nally, D.M., Moore, N., Moonves, L., 2006. Prospects in emerging markets drive CEO confidence (No. 14th Annual Global CEO Survey).
- Popper, K.R., 2008. *La lógica de la investigación científica*, 2nd ed. Tecnos.
- Priluck, R., Lala, V., 2009. The impact of the recovery paradox on retailer-customer relationships. *Managing Service Quality* 19, 42–59.
- Puccinelli, N.M., Goodstein, R.C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., Stewart, D., 2009. Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing* 85, 15–30.
- Puelles Gallo, M., Abril Barrie, C., 2010. Store Brands under current economic crisis: Implication, challenges and opportunities, in: 10Th International Conference Marketing Trends.

- Puelles Gallo, M., Manzano Antón, R., 2009. Actualidad de las marcas de distribuidor en las grandes superficies especializadas no alimentarias en España. *Distribución y Consumo* 19, 38–45.
- Puelles Pérez, J.A., 1986. Situación de los canales de distribución de la industria alimentaria española. *Estudios Sobre Consumo* 3.
- Puelles Pérez, J.A., 1995. Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía* 117.
- Puelles Pérez, J.A., Puelles Gallo, M., 2003a. Marcas de distribuidor: más de 30 años de un proceso dinámico e imparable. *Distribución y Consumo* 57–62.
- Puelles Pérez, J.A., Puelles Gallo, M., 2003b. Marcas de Distribuidor. *Distribución y Consumo* 13, 55.
- Puelles Pérez, J.A., Puelles Gallo, M., 2008. Marcas de Distribuidor (MDD): 100 ideas clave. *Distribución y Consumo* 241–257.
- Puelles Pérez, J.A., Puelles Gallo, M., 2010. Marcas del distribuidor, una buena opción frente a la crisis [WWW Document]. *Eleconomista.es*. URL <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/acierto/opinion-blogs/noticias/1953355/03/10/Marcas-del-Distribuidor-una-buena-opcion-frente-a-la-tesis-.html>
- Quelch, J.A., Harding, D., 1996. Brands Versus Private Labels: Fighting to Win. *Harvard Business Review* 74, 99–109.
- Quinn, R.E., 1988. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Raju, J.S., 1977. Product familiarity, brand name, and price influences on product evaluation. *Advances in Consumer Research* 4, 64–71.
- Raju, J. S., 1992. The effect of price promotions on variability in product category sales. *Marketing Science* 11, 207–220.
- Rao, A.R., Monroe, K.B., 1989. The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: An integrative review. *Journal of Marketing Research* 26, 351–357.
- Rao, T.R., 1969. Are some consumers more prone to purchase private brands? *JMR* 6, 447–447.

- Real Academia Española, 2001. Diccionario de la lengua española, 22nd ed. Real Academia Española.
- Reda, S., 2002. Department Stores Struggle to Reinvent a Troubled Model. *Stores Magazine* 84, 22–26.
- Reeves, C.A., Bednar, D.A., 1994. Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 19, 419–419.
- Reichheld, F., Sasser, W.E., 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review* 68, 105–105.
- Reichheld, F.F., Teal, T.A., 2001. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press Books 1.
- Reichheld, Frederick F., 2004. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review* 82, 133–133.
- Reinartz, W.J., Kumar, V., 2003. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing* 67, 77–99.
- Reynolds, K.E., Beatty, S.E., 1999. Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing. *Journal of Retailing* 75, 1–2.
- Richardson, P., Jain, A.K., Dick, A., 1996. The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands. *Journal of Product & Brand Management* 5.
- Richardson, P.S., 1997. Are store brands perceived to be just another brand? *Journal of Product & Brand Management* 6, 388.
- Richardson, P.S., Dick, A.S., Jain, A.K., 1994. Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality. *Journal of Marketing* 58, 28.
- Richardson, P.S., Jain, A.K., 1996. Household Store Brand Proneness: A Framework. *Journal of Retailing* 72, 159–185.
- Richins, M.L., 1994. Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions. *Journal of Consumer Research* 21, 504–521.
- Richins, M.L., Verhage, B.J., 1985. Seeking Redress for Consumer Dissatisfaction: The Role of Attitudes and Situational Factors. *Journal of Consumer Policy* 8, 29–29.
- Roberts, J.H., Urban, G.L., 1988. Modelling multiattribute utility, risk, and belief dynamics for new consumer durable brand choice. *Management Science* 34, 167–167.
- Roberts, T., Marks, S., 2009. Worldwide opportunities to market food safety - Buscar con Google, in: *Risk Characterization of Microbiological Hazards in Food: Guidelines*. World Health Organization, p. 119.

- Rodríguez Molina, M.A., Del Barrio García, S., Luque Martínez, T., 2000. Posicionamiento mediante análisis Factorial de Correspondencias. *Investigación y Marketing* 18–25.
- Roselius, R., 1971. Consumer Rankings of Risk Reduction Methods. *Journal of Marketing* 35, 56–61.
- Rosenberg, L.J., Czepiel, J.A., 1983. A marketing approach for customer retention. *Journal of Consumer Marketing* 1, 45–51.
- Rossi, P.E., McCulloch, R.E., Allenby, G.M., 1996. The value of purchase history data in target marketing. *Marketing Science* 15, 321.
- Rothschild, M.L., 1977. Advertising Strategies for High and Low Involvement Situations. Graduate School of Business, University of Wisconsin-Madison.
- Rothschild, M.L., Gaidis, W.C., 1981. Behavioral learning theory: its relevance to marketing and promotions. *Journal of Marketing* 45, 70–78.
- Rowold, J., Heinitz, K., 2007. Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly* 18, 121–133.
- Rozan, A., 2004. Willingness-to-pay for food safety: an experimental investigation of quality certification on bidding behaviour. *European Review of Agricultural Economics* 31, 409–425.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P., Quinn, R.T., 1998. The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review* 76, 82–97.
- Russell, J.A., Mehrabian, A., 1976. Environmental Variables in Consumer Research. *Journal of Consumer Research* 3, 62.
- Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeithaml, V.A., 2004. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 68, 109–127.
- Rust, R.T., Oliver, R.L., 1994. Service Quality: New Directions in Theory and Practice. Sage Publications.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J., 1993. Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. *Journal of Retailing* 69, 193.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J., Keiningham, T.L., 1995. Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing* 59, 58.
- Rust, R.T., Oliver, R. L., 1994. Service quality: New directions in theory and practice, 1st ed. Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.

- Salmon, W.J., Cmar, K.A., 1987. Private labels are back in fashion. *Harvard Business Review* 65, 99–106.
- Sampson, S.D., 2008. Category killers and big-box retailing: their historical impact on retailing in the USA. *International Journal of Retail & Distribution Management* 36, 17–31.
- Sánchez Herrera, J., 2009. *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*, 1st ed. Esic Editorial, Madrid.
- Sandhusen, R.L., 2000. *Marketing, Business Review*, 3rd ed. Barron's.
- Sayman, S., Hoch, S.J., Raju, J.S., 2002. Positioning of Store Brands. *Marketing Science* 21, 378–397.
- Schlesinger, L.A., Heskett, J.L., 1991. The Service-Driven Service Company. (cover story). *Harvard Business Review* 69, 71–81.
- Schlosser, A.E., 1998. Applying the Functional Theory of Attitudes to Understanding the Influence of Store Atmosphere on Store Inferences. *Journal of Consumer Psychology* (Lawrence Erlbaum Associates) 7, 345.
- Schneider, B., Macey, W.H., Lee, W.C., Young, S.A., 2009. Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research* 12, 3–14.
- Schutte, T.F., Cook Jr., V.J., Hemsley, R., 1966. What management can learn from the borden case. *Business Horizons* 9, 23.
- Schwarz, N., Clore, G.L., 1996. Feelings and phenomenal experiences., *Social psychology: Handbook of basic principles*. Guilford Press, New York, NY, New York, NY, US.
- Scott-Morton, F., Zettelmeyer, F., 2004. The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer - Manufacturer Negotiations. *Review of Industrial Organization* 24, 161–194.
- Seetharaman, P.B., Ainslie, A., Chintagunta, P.K., 1999. Investigating Household State Dependence Effects Across Categories. *Journal of Marketing Research* (JMR) 36, 488–500.
- Seger, C.A., 1994. Implicit learning. *Psychological Bulletin* 115, 163.
- Semeijn, J., Van Riel, A.C.R., Ambrosini, A.B., 2004. Consumer evaluations of store brands: effects of store image and product attributes. *Journal of Retailing & Consumer Services* 11, 247–258.

- Sethuraman, R., 2000. What Makes Consumers Pay More for National Brands Than for Store Brands: Image Or Quality? Marketing Science Institute Working Paper 32.
- Sethuraman, R., Cole, C., 1999. Factors influencing the price premiums that consumers pay for national brands over store brands. *The Journal of Product and Brand Management* 8, 340–351.
- Sethuraman, Raj, Dhar, Sanjay K., 1995. The Introduction and Performance of Store Brands. *Management Science* 41, 957–978.
- Shankar, V., Bolton, R.N., 2004. An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy. *Marketing Science* 23, 28–49.
- Shapiro, C., 1982. Consumer information, product quality, and seller reputation. *Bell Journal of Economics* 13, 20–35.
- Shapiro, E., 1993. Price Lure of Private-Label Products Fails To Hook Many Buyers of Baby Food, Beer. *Wall Street Journal* 0–PAGE B1.
- Shavitt, S., 1990. The role of attitude objects in attitude functions. *Journal of Experimental Social Psychology* 26, 124–148.
- Sheau-Fen, Y., Sun-May, L., Yu-Ghee, W., 2012. Store brand proneness: Effects of perceived risks, quality and familiarity. *Australasian Marketing Journal* 20, 48–58.
- Sheinin, D.A., Wagner, J., 2003. Pricing store brands across categories and retailers. *The Journal of Product and Brand Management* 12, 201–219.
- Sheth, J.N., 2001. A Normative Model of Retaining Customer Satisfaction, in: *Customer Relationship Model*. Tata McGraw-Hill.
- Shocker, A.D., Srinivasan, V., 1979. Multiattribute Approaches for Product Concept Evaluation and Generation: A Critical Review. (*JMR*) 16, 159–180.
- Shum, P., Bove, L., Seigyoung A., 2008. Employees' affective commitment to change The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing* 42, 1346–1371.
- Silvestro, R., 2002. Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International Journal of Operations & Production Management* 22, 30–49.
- Silvestro, R., Cross, S., 2000. Applying the service profit chain in a retail environment Challenging the “satisfaction mirror”. *International Journal of Service Industry Management* 11, 244–268.

- Simmons, C.J., Bickart, B.A., Buchanan, L., 2000. Leveraging Equity Across The Brand Portfolio . *Marketing Letters* 11, 210.
- Simon, C.J., Sullivan, M.W., 1993. The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science* 12, 28.
- Simonson, I., 1989. Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects. *Journal of Consumer Research* 16, 158–174.
- Simonson, I., Carmon, Z., O'Curry, S., 1994. Experimental Evidence on the Negative Effect of Product Features and Sales Promotions on Brand Choice. *Marketing Science* 13, 23–40.
- Simonson, I., Tversky, A., 1992. Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion. *Journal of Marketing Research (JMR)* 29, 281–295.
- Sivadas, E., Baker-Prewitt, J.L., 2000. An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management* 28, 73.
- Smith, C.A., Ellsworth, P.C., 1985. Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology* 48, 813–838.
- Smith, G., 2012. Store-brand food prices rising [WWW Document]. MSN Money. URL http://money.msn.com/saving-money-tips/post.aspx?post=250cd108-e4e3-4551-a151-56307382d20b&_blg=93 (accedido 1.12.13).
- Soberman, D.A., Parker, P.M., 2006. The economics of quality-equivalent store brands. *International Journal of Research in Marketing* 23, 125–139.
- Solvang, B.K., 2007. Satisfaction, Loyalty and Repurchase: A Study of Norwegian Customers of Furniture and Grocery Stores. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior* 20, 110–122.
- Spanjaard, D., Freeman, L., 2012. The hidden agenda: emotions in grocery shopping. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research* 22, 439–457.
- Srinivasan, V., Chan S. Park, D., Ryun C., 2005. An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources. *Management Science* 51, 1433–1448.
- Sriram, S., Balachander, S., Kalwani, M.U., 2007. Monitoring the Dynamics of Brand Equity Using Store-Level Data. *Journal of Marketing* 71, 61–78.
- Stambaugh, S., 1994. National brands vie for the consumer nod. *Aftermarket Business* 104, 16.

- Steenkamp, J.-B., Van Heerde, H.J., Geyskens, I., 2010. What Makes Consumers Willing to Pay a Price Premium for National Brands over Private Labels? *Journal of Marketing Research (JMR)* 47, 1011–1024.
- Steenkamp, J.-B., Dekimpe, M.G., 1997. The increasing power of store brands: Building loyalty and market share. *Long Range Planning* 30, 917–930.
- Steiner, B.E., 2004. Australian Wines in the British Wine Market: A Hedonic Price Analysis. *Agribusiness* 20, 287–308.
- Stern, L.W., 1966. The New World of Private Brands. *California Management Review* 8, 43–50.
- Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C., 1994. International Journal of Service Industry Management. *International Journal of Service Industry Management* 5, 21–38.
- Suárez, M.G., Puelles Pérez, J.A., Puelles Gallo, M., 2011. *Marcas de distribuidor: Concepto, evolución, protagonistas y adaptación a los ciclos económicos*, 1st ed. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Sulek, J.M., Lind, M.R., 1995. The Impact of a Customer Service Intervention and Facility Design on Firm Performance. *Management Science* 41, 1763–1774.
- Sullivan, M., 1990. Measuring image spillovers in umbrella-branded products. *Journal of Business* 63, 309.
- Svenson, O., Benthorn, L.J., 1992. Consolidation processes in decision making. *Journal of Economic Psychology* 13, 315.
- Swait, J., Erdem, T., 2007. Brand Effects on Choice and Choice Set Formation Under Uncertainty. *Marketing Science* 26, 679–697, 727, 729–730.
- Symphony - IRI, 2012. La distribución en España - Estrategias para renovarse [WWW Document]. www.symphonyiri.es. URL http://www.symphonyiri.es/portals/0/articlePdfs/WP%20Distribuci%C3%B3n_100112_CG_OK.pdf (accedido 12.27.12).
- Szymanski, D.M., Busch, P.S., 1987. Identifying the Generics-Prone Consumer: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research (JMR)* 24, 425–431.
- Thompson, S., 1999. The New Private Enterprise. *Brandweek* 40, 36.
- TNS, 2010. Fabricante y Distribuidor [WWW Document]. www.tns-global.es. URL http://www.tns-global.es/docs_prensa/nota_prensa_274.html (accedido 12.25.12).
- Tom, G., Lucey, S., 1997. A field study investigating the effect of waiting time on customer satisfaction. *The Journal of Psychology* 131, 655–660.

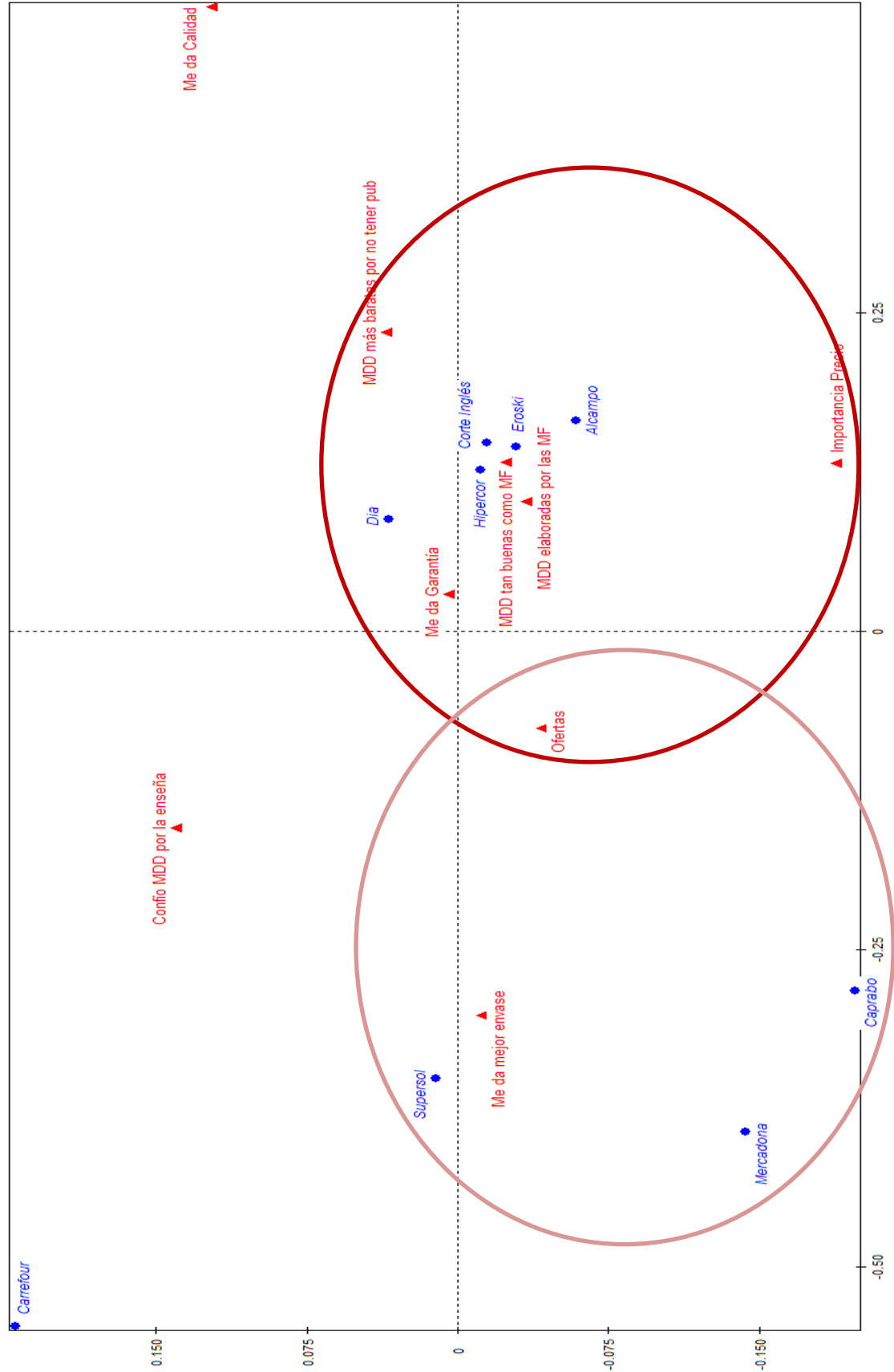
- Tsiros, M., Heilman, C.M., 2005. The Effect of Expiration Dates and Perceived Risk on Purchasing Behavior in Grocery Store Perishable Categories. *Journal of Marketing* 69, 114–129.
- Ueltschy, L.C., Krampf, R.F., 2001. Cultural sensitivity to satisfaction and service quality measures. *Journal of Marketing Theory & Practice* 9, 14.
- Urbany, J.E., Dickson, P.A., Kalapurakal, R., 1996. Price Search in the Retail Grocery Market. *Journal of Marketing* 60, 91–104.
- Vahie, A., Paswan, A., 2006. Private label brand image: its relationship with store image and national brand. *International Journal of Retail & Distribution Management* 34, 67–84.
- Van Heerde, H. J., Gijsbrechts, E., Pauwels, K., 2008. Winners and Losers in a Major Price War. *JMR* 45, 499–518.
- Van Osselaer, S., Janiszewski, C., 2001. Two Ways of Learning Brand Associations. *Journal of Consumer Research* 28, 202–223.
- Vanhuele, M., Drèze, X., 2002. Measuring the Price Knowledge Shoppers Bring to the Store. *Journal of Marketing* 66, 72–85.
- Veloutsou, C., Gioulistanis, E., Moutinho, L., 2004. Own labels choice criteria and perceived characteristics in Greece and Scotland: factors influencing the willingness to buy. *Journal of Product & Brand Management* 13, 228–241.
- Venkatraman, M.P., 1990. Opinion Leadership, Enduring Involvement and Characteristics of Opinion Leaders: A Moderating Or Mediating Relationship? *Advances in Consumer Research* 17, 60–67.
- Verbeke, W., 2005. Food Quality and Preference - Consumer acceptance of functional foods: socio-demographic, cognitive and attitudinal determinants. *Food Quality and Preference* 16, 45–57.
- Verbeke, W., 2001. Beliefs, attitude and behaviour towards fresh meat revisited after the Belgian dioxin crisis. *Food Quality and Preference* 12, 489–498.
- Verhage, B.J., Yavas, U., Green, R.T., Borak, E., 1990. The Perceived Risk-Brand Loyalty Relationship: An International Perspective. *Journal of Global Marketing* 3, 7.
- Vogel, L., 1999. French Competition and Distribution Law. *European Retail Digest* 38.
- Volkman, J. Rohrer, J.H., Sherif, M., 1951. Scales of judgment and their implications for social psychology. *Social psychology at the crossroads; the University of Oklahoma lectures in social psychology* 273–298.

- Wasserman, T., Edwards, J., 2006. Marketers' New World Order. *Brandweek* 47, 4–4,6.
- Weiner, B., 2000. Attributional Thoughts about Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research* 27, 382–387.
- Westlund, A.H., Cassel, C.M., Eklöf, J., Hackl, P., 2001. Structural analysis and measurement of customer perceptions, assuming measurement and specifications errors. *Total Quality Management* 12, 873–881.
- Whelan, S., Davies, G., 2006. Profiling consumers of own brands and national brands using human personality. *Journal of Retailing & Consumer Services* 13, 393–402.
- Whittlesea, B.W.A., Wright, R.L., 1997. Implicit (and explicit) learning: Acting adaptively without knowing the consequences. *Journal of Experimental Psychology. Learning, Memory & Cognition* 23, 181.
- Wicks, A.M., Roethlein, C.J., 2009. A Satisfaction-Based Definition of Quality. *Journal of Business & Economic Studies* 15, 82–97.
- Wilensky, D., 1994. Store brands take paramount importance as retailers scale back national brands. *Discount Store News* 33, 24–24.
- Williams, T.G., Slama, M.E., 1995. Market mavens' purchase decision evaluative criteria: Implications for brand and store promotion efforts. *The Journal of Consumer Marketing* 12, 4–4.
- Wilson, A., 2002. Attitudes towards customer satisfaction measurement in the retail sector. *International Journal of Market Research* 44, 213–222.
- Winkielman, P., Berridge, K.C., Wilbarger, J., 2000. Unconscious affect for doing without feeling: Subliminal facial expressions alter human consumption.
- Wolinsky, A., 1987. Brand Names and Price Discrimination. *The Journal of Industrial Economics* 35, 255–255.
- Wong, A., Sohal, A., 2003. Service quality and customer loyalty perspectives on two levels of retail relationships. *Journal of Services Marketing* 17, 495.
- Wood, L., 2000. Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision* 38, 662–669.
- Woolen, B., 2011. Investment risk and the mind of the financial leader. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 63, 254–271.
- Yelkur, R., 2000. Consumer perceptions of generic products: a Mexican study. *The Journal of Product and Brand Management* 9, 446–456.

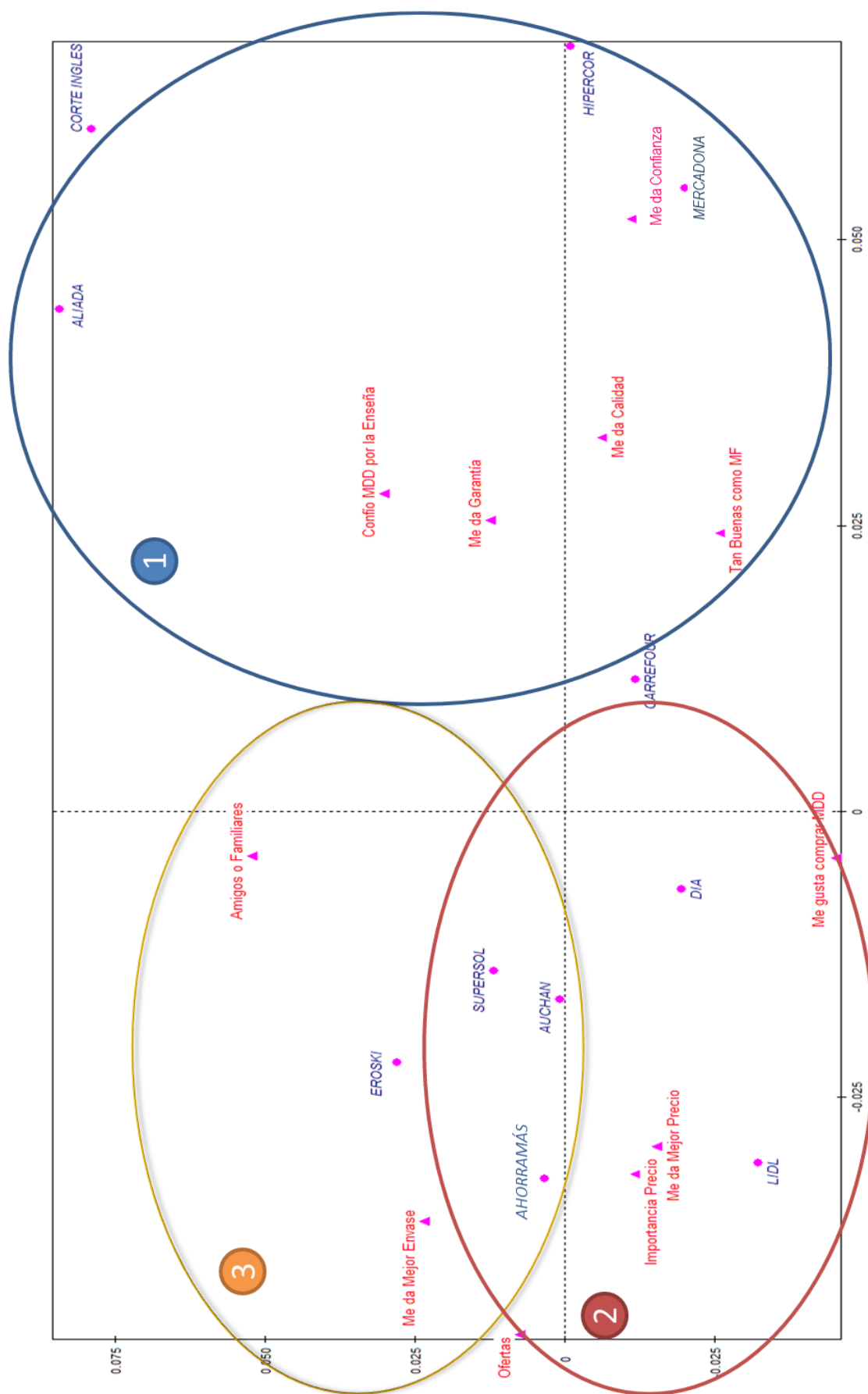
- Yoo, B., Donthu, N., Lee, S., 2000. An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, 195–211.
- Young, M., 1998. An Exploration of Customer Satisfaction with Retail Centers. *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Proceedings* 3, 11–17.
- Zajonc, R.B., 1968. Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology* 9, 1–27.
- Zeithaml, - V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., 1990. *Delivering Quality Service*, 1990th ed. The Free Press, New York.
- Zeithaml, V.A., 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52, 2–22.
- Zeithaml, V.A., 2000. Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Academy of Marketing Science. Journal* 28, 67–85.
- Zhang, S., Schmitt, B.H., 2001. Creating Local Brands in Multilingual International Markets. *Journal of Marketing Research (JMR)* 38, 313–325.
- Zielke, S., Dobbeistein, T., 2007. Customers' willingness to purchase new store brands. *Journal of Product & Brand Management* 16, 112–121.
- Zimmer, M.R., Golden, L.L., 1988. Impressions of Retail Store: A Content Analysis of Consumer Images. *Journal of Retailing* 64, 235.
- Zinkhan, G. M., Zimmer, M. R., Kapferer, J., 1994. Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand... *Journal of Marketing* 58, 118–119.

Anexo 1 – Mapas de Posicionamiento.

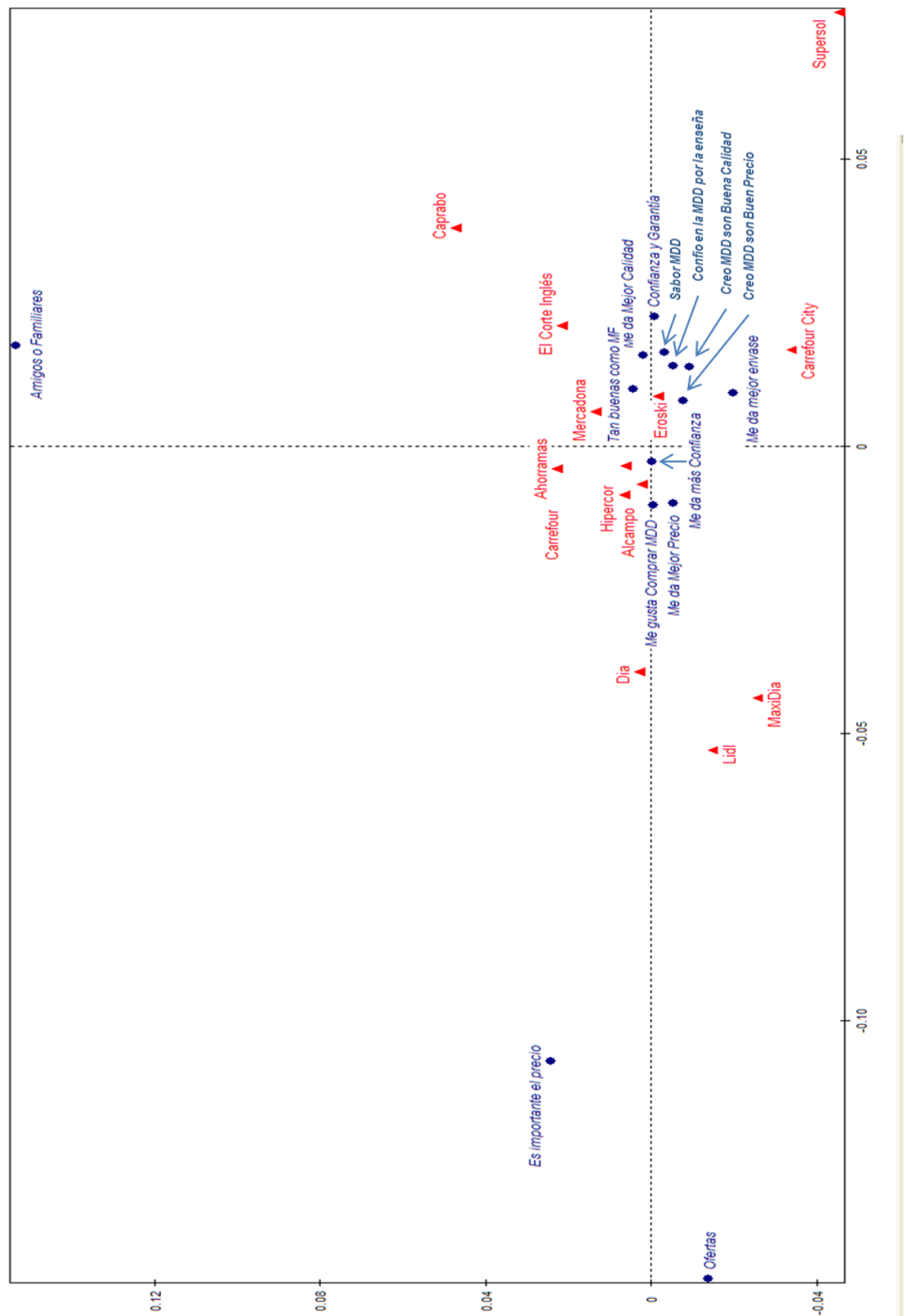
Mapa de Posicionamiento 2001 - 2002



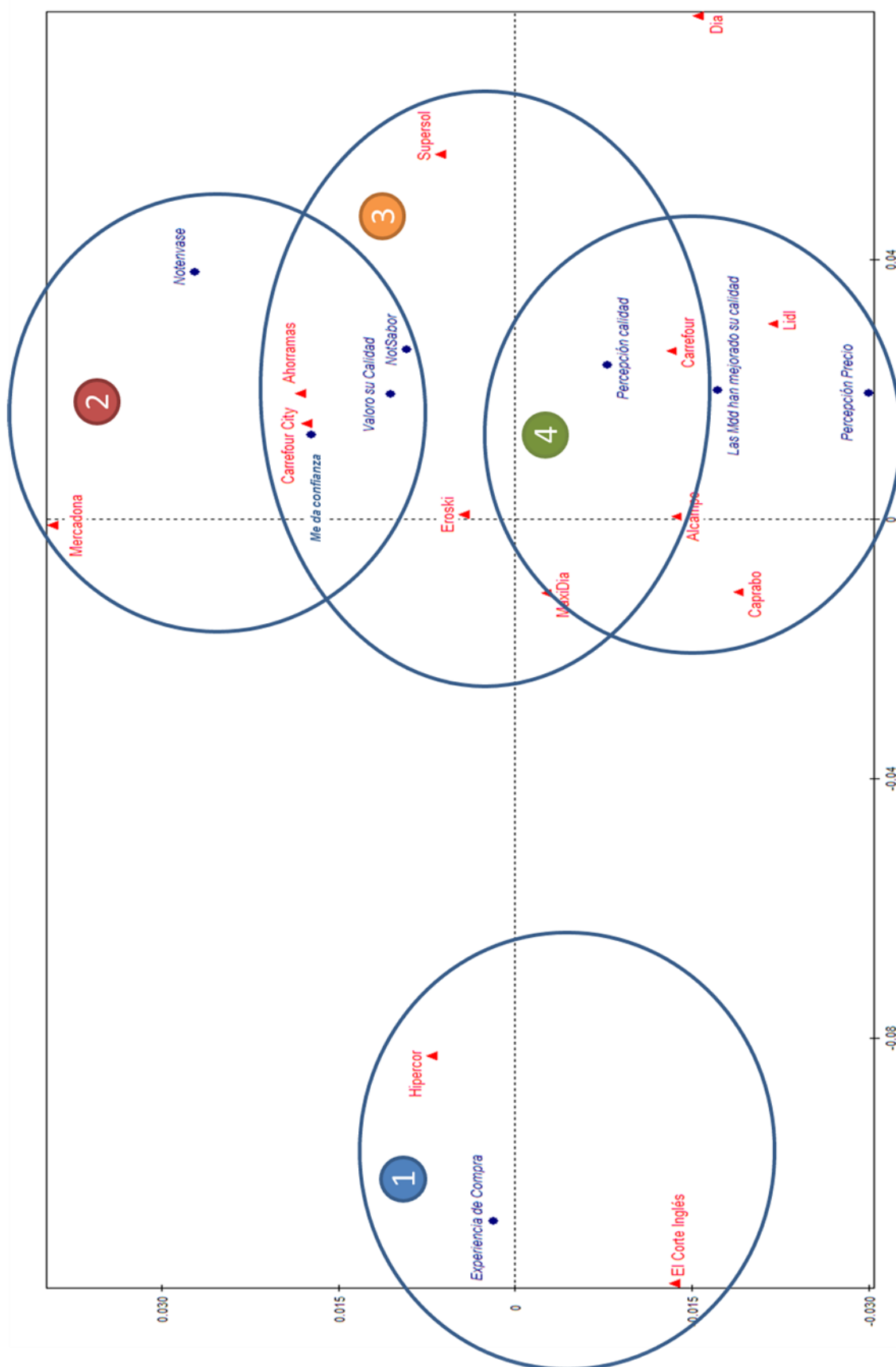
Mapa de Posicionamiento 2009



Mapa de Posicionamiento 2012 (factores de 2009)



Mapa de Posicionamiento 2012 (factores alternativos)



Anexo 2. Preguntas del cuestionario empleadas para elaboración del modelo.

P 2. 2. De las siguientes frases, por favor, elija la que más describa su comportamiento de compra habitual de productos de alimentación (ignore las compras esporádicas o de emergencia donde compra uno o dos productos puntualmente):

- *Prácticamente siempre compro en el mismo establecimiento todos los productos de alimentación para mi compra habitual.*
- *Prácticamente siempre suelo comprar en el mismo establecimiento todos los productos de alimentación salvo los frescos, que los compro en otro establecimiento (galería de alimentación, tienda de frutas y verduras, pescadería o carnicería)*
- *Prácticamente siempre compro en los mismos dos establecimientos todos los productos de alimentación para mi compra habitual.*
- *Aunque prefiero hacer mi compra habitual de alimentación casi siempre en el mismo establecimiento, de vez en cuando me veo obligado/a a comprar en otros.*
- *Aunque prefiero hacer mi compra habitual de alimentación casi siempre en el mismo establecimiento, de vez en cuando me gusta probar alguno nuevo.*
- *Suelo hacer mi compra habitual de alimentación cada vez en el establecimiento que tenga más a mano, siempre que sea limpio y correcto.*
- *Prefiero hacer mi compra habitual de alimentación en distintos establecimientos o enseñas, para variar.*

P 7. 5. ¿Cómo describiría su experiencia de compra en su establecimiento más habitual (el que ha declarado en la pregunta 1)?

- *Me siento muy cómodo/a comprando en este establecimiento. Cada vez que voy es una experiencia grata.*
- *Ya que tengo que hacer la compra de todas formas, este es un supermercado agradable, donde da gusto comprar.*
- *Aunque hay aspectos que se deberían mejorar, es más agradable este establecimiento para hacer la compra que otros que conozco.*

- *Hacer la compra en este establecimiento no es agradable ni desagradable, pero es el que me viene más a mano.*
- *Este establecimiento, como muchos otros, requiere mejoras en atención, servicio o de otro tipo... pero dado que otros son similares, compro en este porque de todas formas me viene más a mano.*
- *Compro en este establecimiento porque me viene más a mano, pero hay otros que elegiría en su lugar por ser más agradables en general si me vinieran a mano igual o mejor que este.*
- *Comprar en este establecimiento resulta una experiencia poco grata: Estoy planteándome comprar en otro, en su lugar, aunque no me venga tan a mano como este.*

P 12. Por favor, indique su grado de acuerdo /desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las Marcas de Distribuidor.

Apartado 1) Creo que las Marcas de Distribuidor son tan buenas como las Marcas de fabricante

- *Totalmente en desacuerdo*
- *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*
- *Totalmente de acuerdo*

Apartado 3) En relación con el año pasado, compro más productos con Marcas del Distribuidor

- *Totalmente en desacuerdo*
- *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*
- *Totalmente de acuerdo*

P 13. Señale la nota que pondría -en general- a las Marcas de Distribuidor de este establecimiento / tienda, para cada una de las siguientes cualidades, siendo 1 la peor nota y 10 la mejor:

Apartado 5) Sabor

P 14. Sobre el PRECIO de los productos de marca distribuidor, y en relación con el precio de los productos de las marcas de fabricante que también puede encontrar en el establecimiento, diría usted que los productos de marca distribuidor son:

- *Mucho más baratos que los de las marcas de fabricante*
- *Algo más baratos*
- *Tienen un precio más o menos igual*
- *Algo más caros*
- *Mucho más caros que las marcas de fabricante*

P 15. Sobre la CALIDAD de los productos de marca distribuidor, y en relación con la calidad de los productos de las marcas de fabricante que también puede encontrar en el establecimiento, diría usted que los productos de marca distribuidor tienen, en general,

- *Mucha menos calidad que los de las marcas de fabricante*
- *Algo menos de calidad*
- *Una calidad más o menos igual*
- *Algo más de calidad*
- *Mucha más calidad que las marcas de fabricante.*

Apéndice

Resumen de la tesis (en inglés y en español)

Consumer Proneness to Private Label Purchasing. A positioning-based Predictive Model.

Doctoral Dissertation presented by Rafael Marañón under the tutorship of Professor Doctor María Puelles Gallo.

Introduction and target.

Private Labels (from now PL) have experienced a most relevant marketing breakthrough in many countries in the world, including Spain. It is hard to find other cases of such marketing success and growth.

This research purpose is double fold: on the one hand, to assess the evolution in positioning of selected food PL in Spain, determining whether these brands have evolved homogeneously within the same positioning parameters or else, whether each one has evolved differently, thus having a distinctive positioning as compared to other PL. On the other, to explore if there are positioning features that can be shared by the aforementioned choice of food PL, enabling the creation of a model capable to explaining purchase proneness (expressed as purchase habit) and endowing a level of predictive power.

A preliminary conclusion, after reading the academic literature available, shows that there are limitations to the ordinary approach to the study of PL positioning, based on a certain disconnection of consumers from actual food quality, a tendency towards homogeneity both in the different products / brands quality and their advertising and, very often, the consideration of PL as an homogeneous unit, instead of as differently perceived brands and products with different specific features. These are challenges for the PL research that we endeavour to take into consideration in the present dissertation.

Structure of the dissertation.

Three core parts can be highlighted:

- Introduction—with a look into the limits to the PL positioning research, objectives and a brief consideration of the relevance and the opportunity of this research (Chapter 1).
- Revision of the academic literature on the subject covering aspects such as Brand, Brand capital and its measurement (Chapter 2), PL concept, history and evolution with a closer look into the Spanish market as well as PL positioning (Chapter 3) and the keys to their success (Chapter 4). Finally, the consumer behaviour towards PL is analysed through different indicators such as consumer profile, loyalty, consumer satisfaction, purchase behaviour, experiential factors, assortment and risks, as well as the unconscious factors affecting consumers purchase behaviour (Chapter 5). A specific point has been made on the quality education of consumers and how these infer quality or perceive it (Chapter 6).

- Empiric research. In this point, we start by formulating our Hypothesis and explaining the Methodology as applicable to the two distinctive research targets pursued (Chapters 7 and 8). Then, results analysis comes next (Chapter 9), followed by the discussion—including utility of this research and findings for the management (Chapter 10), limitations to the present research (Chapter 11) and a proposal for future research (Chapter 12). Finally, literary references can be found in Chapter 13. Annexes are at the end of document.

Literature revision on the subject.

As described in the previous point, the revision extends through a variety of subjects.

The starting point has been a revision of PL with a special focus on Spain. Panel sources and specialized magazines have been widely used in this section to provide a fresh look into the current situation of PL in the market. A legal view has also been included.

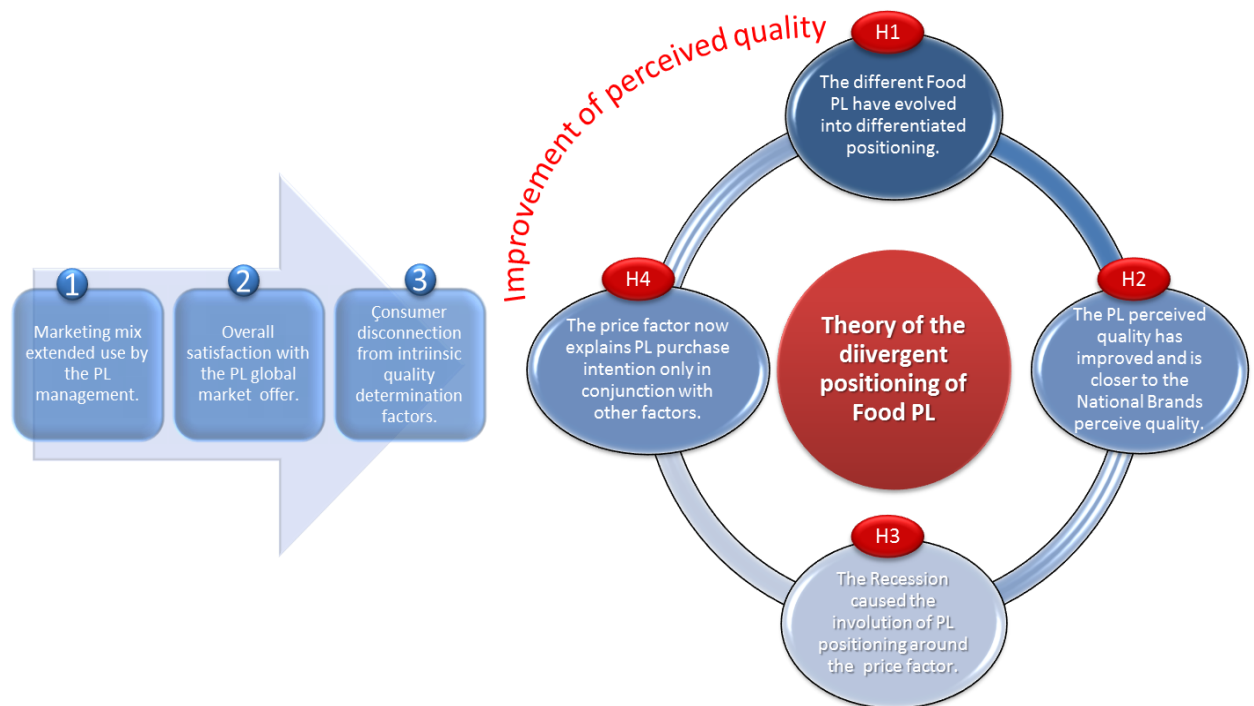
All through this revision two approaches have been found: one that aims to identify objective measurable parameters—such as quality, and another that, giving up the possibility of isolating these parameters from the unpredictable nature of human reasoning and behaviour, focuses on them as perceived factors. In this second approach, positioning becomes crucial in PL analysis. To this end, relevant factors have been analysed from these two points of view: as potential objective parameters and as consumer perceptions. For instance, when analysing constructs such as quality vs. perception of quality, price vs. price perception, satisfaction vs. lack of dissatisfaction, loyalty vs. perception of loyalty, assortment vs. perceived assortment, etc. Experiential factors receive a specific attention as potential modifiers of the consumer perception of quality and price of the products and the stores. So do risks, that are considered as background factors that become determinant in the purchase behaviour but that stay neutral when they are mildly or simply not perceived by consumers. The unknown actual influence of the unconscious aspects of the human behaviour on product purchase is also considered as a limitation of this subject research, at the same time as it opens a fascinating look into new, future research paths.

The inconclusive approach from objective parameters show the suitability of choosing a positioning approach to the research of PL, based on consumers' perception of those factors that the academic literature has discovered as most relevant in consumer purchase behaviour of these brands. This approach is the one that we will follow in our research.

Hypothesis.

Our hypotheses have been formulated upon a global comprehensive graphic model resulting from the conclusions of the literature revision undertaken. These conclusions lead us to a theory: the divergence in the food PL positioning. The revision also offers the vision of a background in which the perceived quality in PL has substantially increased. Underlying aspects such as the extended use of the marketing mix tools by the managers of PL, the generalized overall satisfaction with the global offer of PL in the market and a certain disconnection of consumers from the real intrinsic quality

determinants of the different products, seem to be explaining this improvement in quality perception. With this background, a divergent positioning for the different PL should be perceived.



As shown on the diagram, the Hypotheses of this research are:

H1. The different Food PL have **evolved in our country** from a positioning common to all PL, based on price, **to a positioning based on differentiated attributes for each PL**.

H2. The **perceived quality of PL** has improved in the last few years to the point that consumers consider them as reliable high quality brands **at a level close to that of the National Brands** (from now NB) with which they compete.

H3. **The recession** has prompted a new twist in the food PL positioning, in which the primeval **price factor will recover relevance** vs. other factors that were becoming more important.

H4. On a background of diverse positioning for the different food PL, the **proneness to PL purchasing will not be attributable to the price factor only but also quality** should become an essential driver, together with other drivers traditionally associated with NB.

Methodology.

Based on the Research data from the survey conducted by the PL Research Group of Universidad Complutense, that have been very kindly offered to us, we have been able to feed with information the following instruments of analysis:

Hypoth.	Research Data	Instrument	Output
H1, H2, H3	Survey 2001-2002	Corbi analysis - Spad 5	Positioning map 2001-2002
	Survey 2009	Corbi analysis - Spad 5	Positioning map 2009
	Survey 2012	Corbi analysis - Spad 5	Positioning maps 2012
H4	Survey 2012	Linear Regression model – Eviews	Linear Regression Model

The choice of PL has been made by selecting those whose owner stores account for some 80% market share (value) of food products in 2010, as shown below:

Chain	Value Market Share 2010	% PL on total sales	Some of their PL brands
Mercadona	24,2%	38%	Hacendado, Tres Tenedores, etc.
Eroski	11,3%	30%	Eroski, Eroski Natur, Selegtia
Carrefour	11,2%	25%	Carrefour, Carrefour Discount
Dia (Est)	10,6%	50%	Dia
Auchan	7,9%	18%	Auchan
El Corte Inglés	7,1%	16%	Corte Inglés, Hipercor, Aliada
Lidl	4,0%	80%	Solevita, Bellaroom, Freeway, La Caldera, etc.
Supersol	2,5%	20%	Supersol
Ahorramás	2,1%	n.d.	Alipende

(Est) Estimateshare that Dia had over the Carrefour group in 2011 (Source: Kantar Panel)

Source: Comisión Nacional de la Competencia - Report 2010. Elaboration on Nielsen Data.

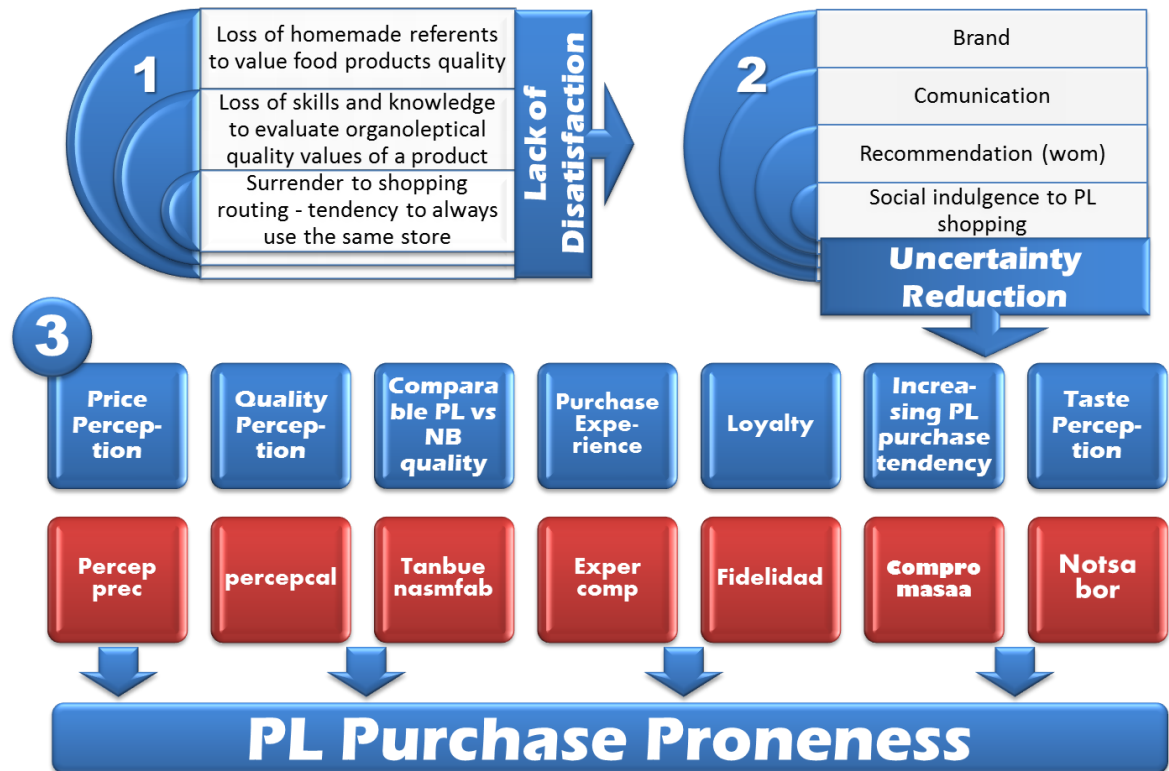
The positioning maps have been developed with homogeneous attributes, although the 2009 and, particularly, the 2012 version have seen other attributes added that were not yet available in the survey carried out in 2001-2002. The comparison between the 2001-2002 period and the 2009 positioning supplies information about the evolution of the different brands positioning in time. The comparison between 2009 and 2012 will show the influence of the recession on the previously described evolution in the positioning of the PL. Finally, a fourth positioning map will be displayed showing the PL positioning once the importance of the price factor has been discarded.

As for H4, the regression model is based on the following equation:

$$\text{habitocomp} = \beta_0 + \beta_1 \text{percepcal}_i + \beta_2 \text{percepprec}_i + \beta_3 \text{tanbuenasmfab}_i + \beta_4 \text{compromasaa}_i + \beta_5 \text{notsabor}_i + \beta_6 \text{expercomp}_i + \beta_7 \text{fidelidad}_i + \varepsilon_i$$

$i = 1, \dots, 1249 \text{ interviews}$

Diagrammatically, the model can be described as follows, where 1 and 2 account for background factors that would be subject to our future research, and where point 3 is our current frame of research and the area subject to our present modelling.



The variables analysed in this model have been gathered as shown in the following diagram:

Variable name	Description	Measure
<i>percepprec</i>	Price perception	The respondent is requested to assign a value to the price of PL vs NB on a 1 - 5 scale
<i>percep cal</i>	Importante granted to price	The respondent is requested to assign a value to the quality of PL vs NB on a 1-5 scale
<i>tanbuenasmfab</i>	Price importance as a factor for choosing the store	the respondent is requested to rate his agreement on a 1-3 scale on whether PL have the same quality as NB
<i>expercomp</i>	Satisfaction level experienced	Self declarative on a 1-7 scale of the satisfaction level experienced when shopping in his usual store
<i>fidelidad</i>	Proneness to shop always in the same store vs in different stores	Self delclarative on a 1-7 scale on in how many stores does the consumer normally goes for shopping
<i>compromasaa</i>	Tendency to increase PL purchase	The respondent is requested to rate his agreement on a 1-3 points scale on whether he is buying more PL than the previous year.
<i>notsabor</i>	PL quality perception comparable to NB quality	The respondent is requested to rate on a 1-10 scale the PL products taste

The categories that have been tested to measure the proneness to PL purchasing (*habitocomp*) are:

- | | | | |
|-----|---------------------|-----|--------------------|
| 1. | Milk desserts | 11. | Sliced bread |
| 2. | Milk | 12. | Boiled Pulses |
| 3. | Yoghurt | 13. | Canned Fish |
| 4. | Olive Oil | 14. | Canned Vegetables |
| 5. | Roast Coffee | 15. | Pasta |
| 6. | Soluble Coffee | 16. | Fizzy drinks |
| 7. | Chocolate | 17. | Beer |
| 8. | Jams and Marmalades | 18. | Wines |
| 9. | Honey | 19. | Chilled Pizza |
| 10. | Biscuits | 20. | Frozen ready meals |

Results.

1) Positioning maps (annex)

The 2001-2002 Positioning map shows how the different attributes aggregate closely together for the majority of the brands, while all of them do around the barycentre, showing a minor differentiation between them. While price and quality are remarkable variables, the price related attributes attract the vast majority of the brands tested, whereas the quality is far from all of them: quality is, therefore, a potentially important attribute but none of the brands tested seem to have a clear quality perception by consumers.

The 2009 Positioning map shows how the different brands have evolved differentially from others, and build around specific attributes. In fact, three different perceptive territories (price, quality and purchase experience) seem to arise, with different brands positioned in each of them. Quality is one of the most relevant attributes once more, defining a territory, but in this case, some brands aggregate around this attribute, as opposed to what happened in 2001-2002. This evolution gives support to our Hypothesis 1, whereas the salience of the quality factor acquired over the ten years span between the two maps is strong evidence supporting our Hypothesis 2.

The 2012 Positioning map shows once more a factors and brands aggregation close together and to the barycentre. Once more the importance of the price and the offers of the stores (price related) are crucial factors in the consumers' mind set, which can be interpreted as a logical consequence of the severe recession, thus reinforcing our Hypothesis 3: price, in the context of crisis, regains importance for consumers. However, if the *importance of the price* factor is withdrawn from the analysis while other factors such as purchase experience or even price and quality—from the perceptual approach, as *percepción de calidad*, *percepción de precio*, are included, then the positioning maps still show a clear cut differentiation between the surveyed PL. Up to four different

perceptual territories arise (price, quality, packaging and purchase experience). This, we can conclude, shows that despite the price factor acquiring a considerable salience in the recessional context, if we transcend this factor, others remain key to the PL purchasing proneness, supporting once more our hypothesis H1 and H2.

2) Model.

After the corroboration of the first three hypothesis, a key question remains: given the dispersion of attributes for each PL, is there any set of factors that can be still considered relevant to explain, as a whole, the proneness to purchase PL or, even further, which have power to predict their purchase? Or the only possible approach to purchase proneness must be taken strictly from each individual PL?

The proposed model shows a considerable capacity to explain PL purchase proneness and to predict PL purchase. Quality Perception stands out as the factor with a higher elasticity, followed closely by Price Perception. But other factors such as “as good as National Brands” or even “Taste” also show a considerable elasticity, and both of them are closely related to quality. The good experience with PL in the past, resulting in a tendency to increased purchase of PL, proves to be another relevant factor.

However, Purchase Experience and Loyalty show low statistical significance, and have been discarded from the model. These two variables should be considered in future replications since the 2012 positioning map shows that, at least, the Purchase Experience factor has considerable relevance.

The results are as follows.

	Original Model				Reduced variables Model				Robust Estimate Model			
	Model	Quoeficient	t Statistic	F Statistic	Model	Quoeficient	t Statistic	F Statistic	Model	Quoeficient	t Statistic	F Statistic
R ²	0,219				0,218				0,218			
R ² Adjusted	0,215				0,215				0,215			
F Statistic	49,83				69,31				69,31			
Constant		-22,39	-7,57	0,00		-22,70	-7,92	0,00		-22,70	-7,72	0,00
percepcal		1,67	5,03	0,00		1,63	4,93	0,00		1,63	4,09	0,00
percepprec		1,39	5,50	0,00		1,40	5,53	0,00		1,40	5,05	0,00
tanbuenasmfab		1,18	5,51	0,00		1,18	5,54	0,00		1,18	5,34	0,00
compro masaa		1,33	7,29	0,00		1,34	7,35	0,00		1,34	7,25	0,00
notsabor		1,02	4,51	0,00		0,98	4,36	0,00		0,98	3,81	0,00
expercomp		-0,24	-1,49	0,14								
fideliidad		0,20	0,97	0,33								

Since quality perception, together with other quality-related attributes such as the perception of PL to be as good as NB or the rating on their taste, show considerable elasticity to the proneness to purchasing (measured as purchase habit of PL), we can consider our H4 as corroborated.

Altogether, our main theory stating the divergence in the food PL positioning remains unchallenged.

Managerial implications.

The results suggest a number of considerations for the industry:

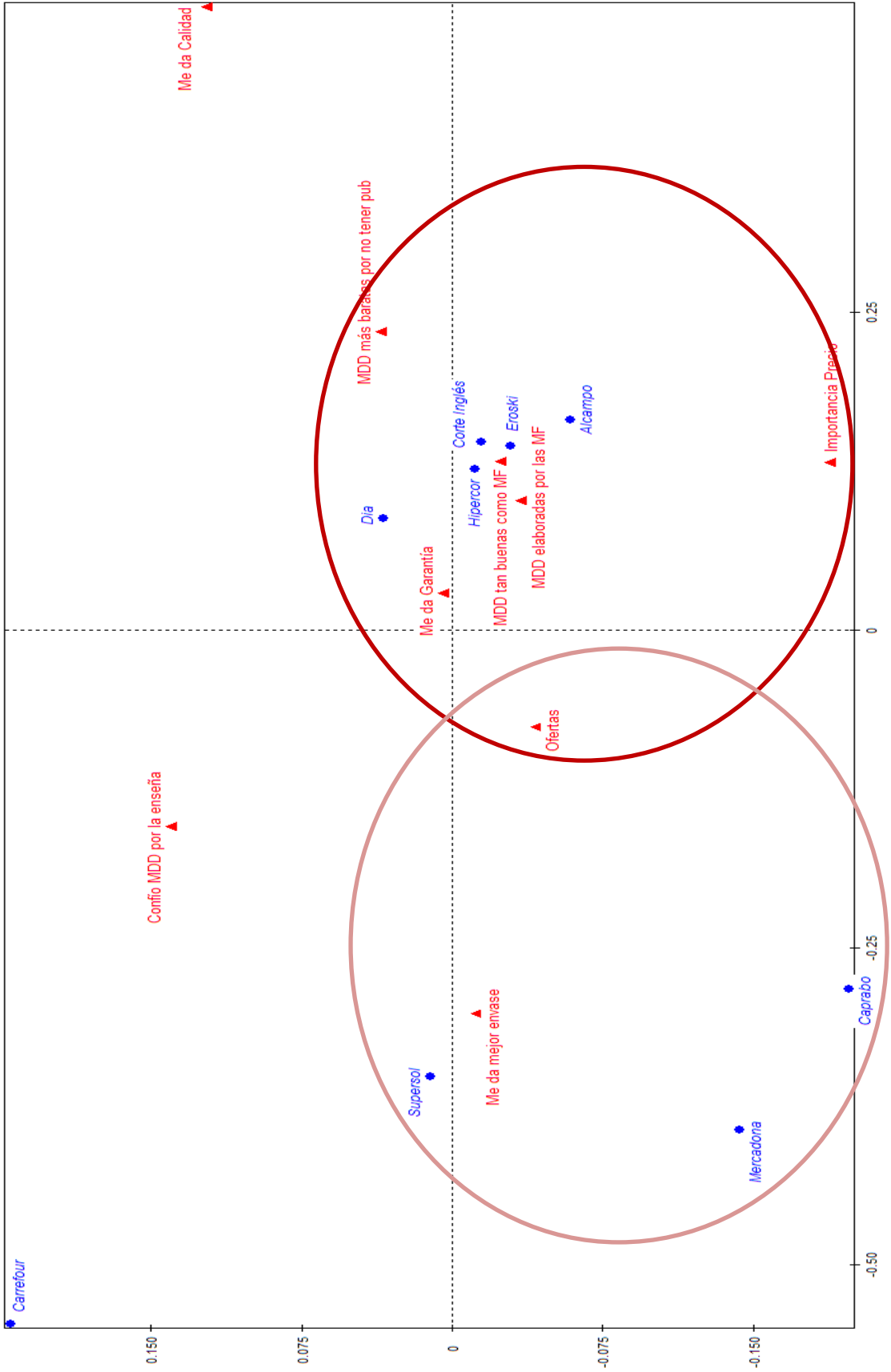
For manufacturers of Private Labels and National Brands it is highly advisable a return to the marketing principles, adding value to the product through powerful consumer insights to enhance the perception of the differential advantages of the products and brands in their consumers, though not reducing the prices, being this a strategy which still has a clear association to PL positioning. Improved communication should enhance a direct link between the brand and its consumers reducing the importance of the *mediating* store. Manufacturers should establish a clear strategy and determinedly choose between producing / not producing PL., in either case supporting their decision on clear strategic reasons.

For PL managers, in their concurrence with NB, the increased use of a balanced marketing mix seems to have resulted in excellent results in their PL performance. This is a path that they should continue to follow. Furthermore, all the mix elements regarding the improvement of quality perception should be strongly presented as a strategic priority, since increasing the quality perception, particularly in its comparison with that of the competing NB, and improving the taste of their PL products will turn into an increase of the proneness to purchase their PL. However, it is predictable that PL managers will find their biggest warfare ground in the other PL, towards which they have a new differential element of future success, namely the purchase experience. While quality and price perception are already a positioning focus for many of the current PL analysed, purchase experience can be largely improved in most of the competing stores, enhancing the store image together with the PL image, and conveying a distinct image and personality for the different PL, leading to a predictable consumer's segmentation associated to this personality. The pioneering stores that operate in this direction are likely to acquire salience and awareness and to attain considerable success, as it happened to those who engaged with conveying quality perception to their consumers in the last ten years.

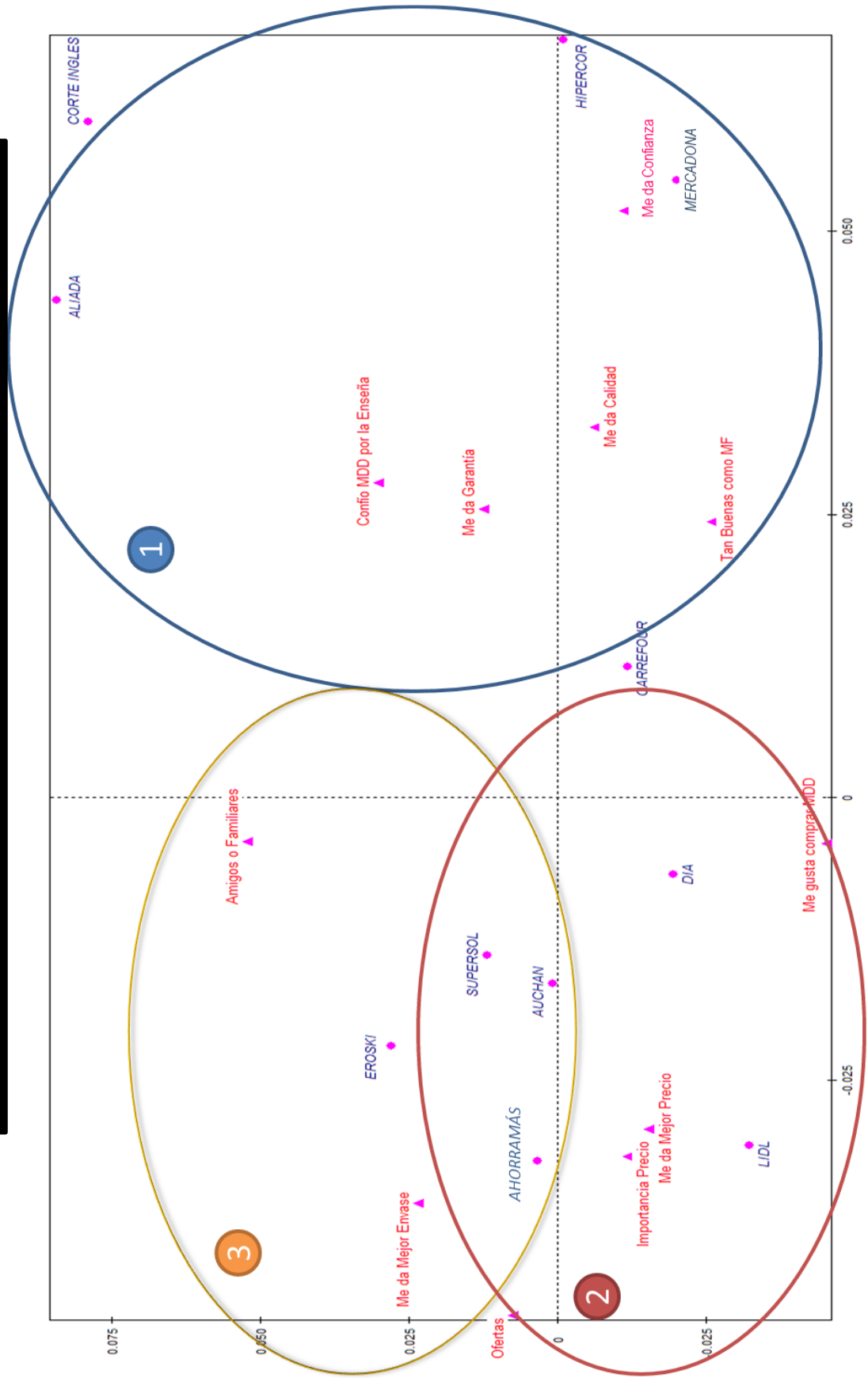
Limitations of this research.

This research is limited to the Madrid area. A wider geographical area should be considered in future research. Also, the willingness of transcending the approach of considering the different PL as a whole instead of as individual different brands has its limits in the design of the questionnaires used. A future approach regarding the different brands individually should offer results by aggregation of the different brands' output, thus offering a more robust research approach.

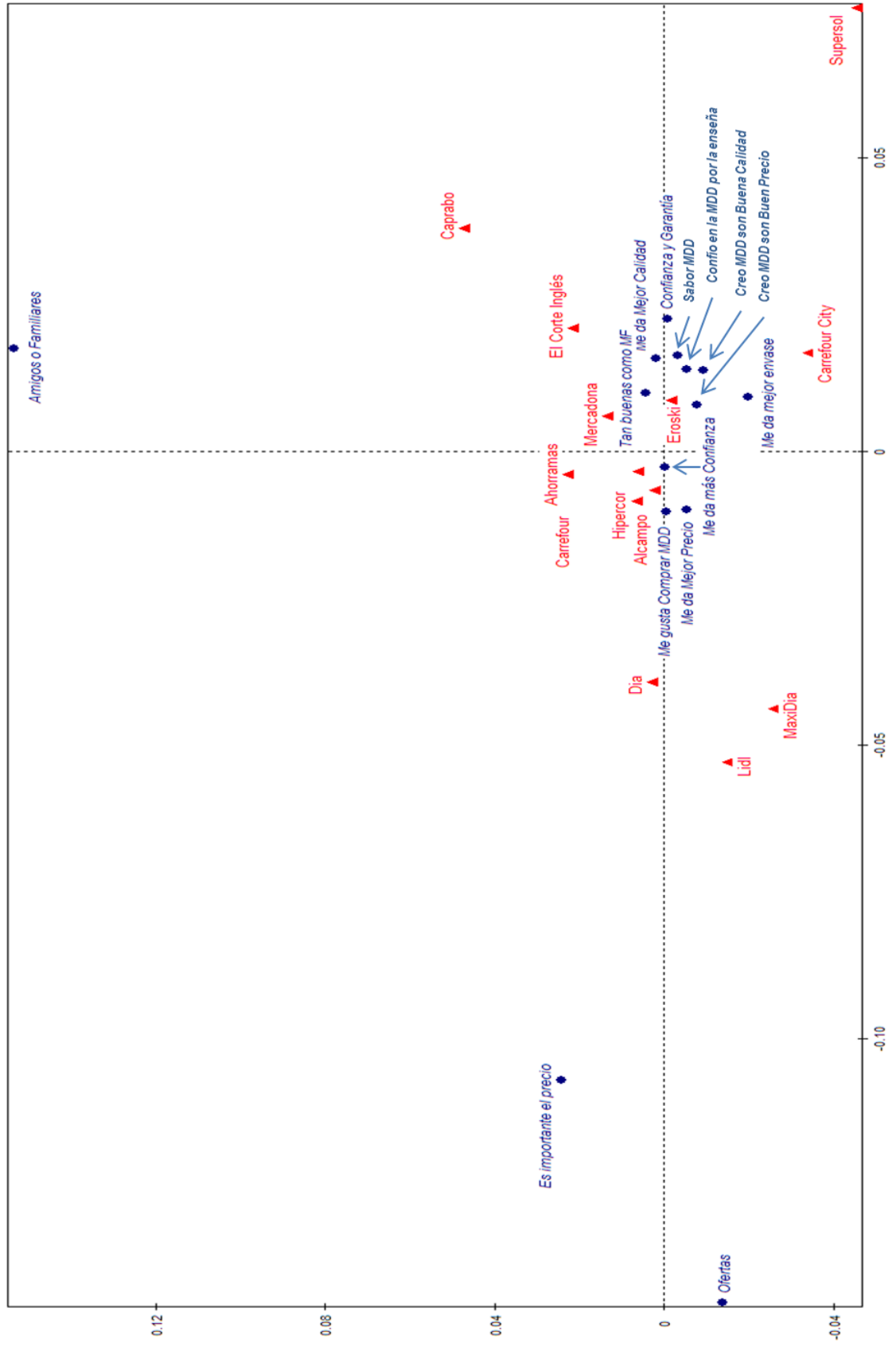
Positioning Map 2001-2002



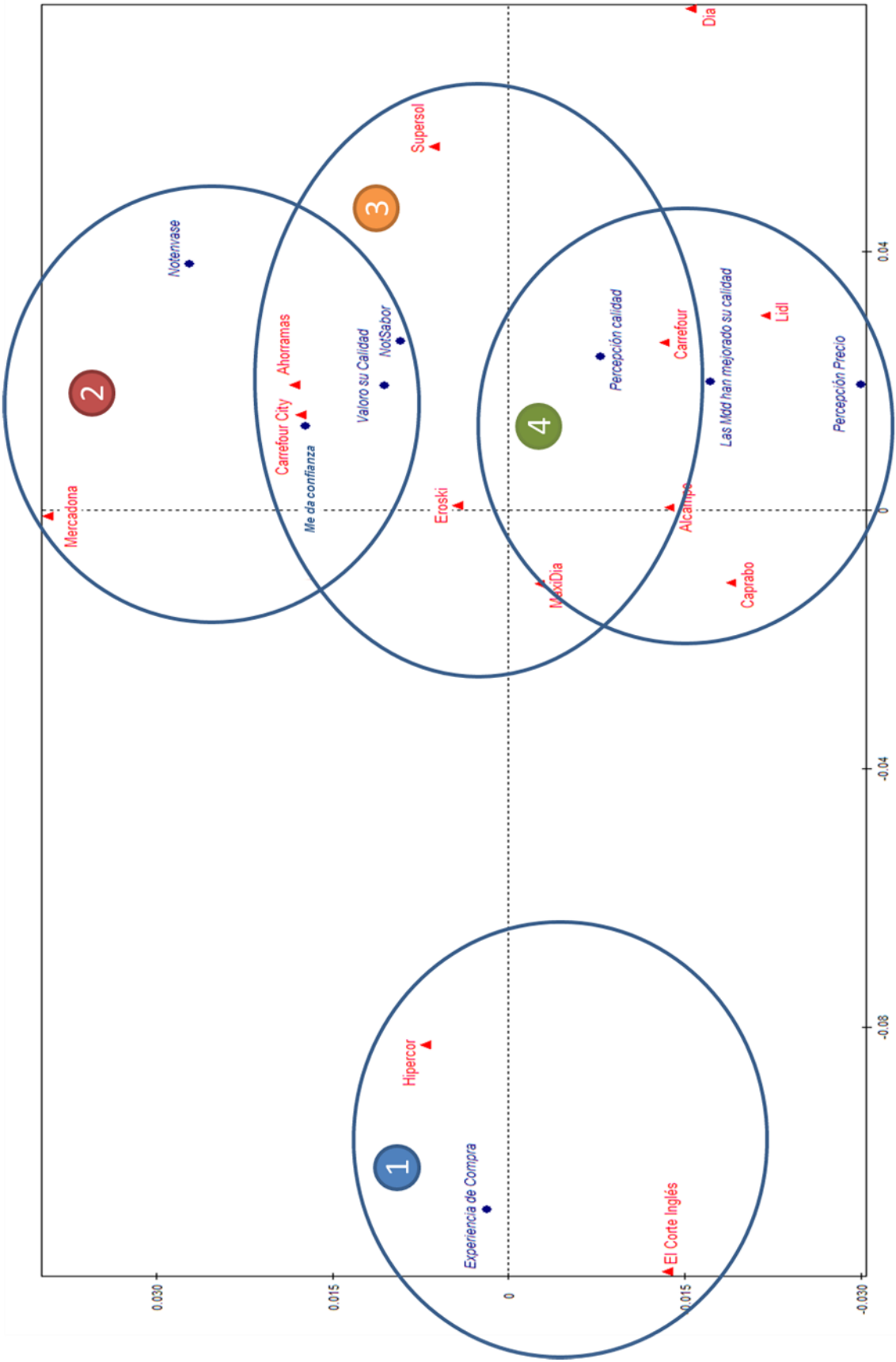
Positioning 2009



Positioning Map 2009 (with factors of 2009)



Positioning Map 2009 (withdrawing price importance & adding new factors)



Propensión a la compra de marcas de distribuidor. Un modelo predictivo desde su posicionamiento.

Tesis doctoral presentada por: Rafael Marañón Pérez bajo la dirección del Prof. Dr. María Puelles Gallo.

Introducción y objetivos.

Las Marcas de Distribuidor (en adelante MDD) han experimentado un éxito extraordinario en muchos países, incluyendo España. Es difícil encontrar otros casos de tanto éxito y crecimiento en el ámbito del marketing.

El propósito de esta investigación es doble: de un lado, comprobar la evolución del posicionamiento de MDD alimentarias relevantes en España, determinando si éstas han evolucionado homogéneamente dentro de los mismos parámetros de posicionamiento o, por el contrario, si han evolucionado individualmente y de manera diferente, adquiriendo por tanto un posicionamiento diferencial respecto de otras MDD; de otro lado, explorar si hay características de posicionamiento compartidas por las MDD alimentarias analizadas, de tal modo que permitan la creación de un modelo para explicar la propensión a su compra (expresada como hábito de compra) con capacidad predictiva.

Una conclusión preliminar, tras la lectura de la literatura académica disponible, muestra limitaciones en el enfoque habitual del estudio del posicionamiento de MDD, basado en cierta desconexión de los consumidores respecto de la calidad real de los alimentos, una tendencia homogeneizante respecto de la calidad de los distintos productos / marcas y de su publicidad y, con mucha frecuencia, la consideración de las MDD como un objeto de estudio homogéneo, en lugar de compuesto por marcas percibidas de manera diferente y productos con características específicas y diferenciales. Todo ello constituye un reto para la investigación de MDD que nos proponemos tomar en consideración en esta tesis.

Estructura de la tesis.

Podemos distinguir tres partes:

- Introducción, mencionando los límites de las investigaciones sobre posicionamiento de las MDD, objetivos y una breve consideración de la relevancia y oportunidad de la presente investigación (Capítulo 1).
- Revisión de la literatura académica, cubriendo aspectos como la Marca, Capital de Marca y su medición (Capítulo 2), concepto de MDD, historia y evolución, con enfoque especial sobre el mercado español, así como el posicionamiento de las MDD (Capítulo 3) y las claves de su éxito (Capítulo 4). Por último, trataremos el comportamiento del consumidor respecto de las MDD, analizado desde diferentes indicadores, tales como el perfil del consumidor, la lealtad, la satisfacción del consumidor, el comportamiento de compra, los factores experienciales, el surtido y los riesgos, así como los aspectos inconscientes que

influyen en su comportamiento de compra (Capítulo 5). Se hace un apartado específico sobre la educación en calidad de los consumidores, y de cómo éstos infieren o perciben la calidad (Capítulo 6).

- Investigación. Comenzamos este apartado formulando nuestras hipótesis y explicando la metodología aplicable a cada uno de los dos objetivos de investigación específicamente propuestos (Capítulos 7 y 8). A continuación veremos el resultado de los análisis realizados (Capítulo 9) seguido de su discusión—incluyendo la utilidad de la presente investigación y los hallazgos de interés para los gestores de MDD (Capítulo 10), las limitaciones de la presente investigación (Capítulo 11) y una propuesta para la continuación de la misma en el futuro (Capítulo 12). Finalmente, en el Capítulo 13 se mostrarán las referencias literarias empleadas. Los anexos usados se pueden consultar al final del documento.

Revisión de la literatura.

Como se ha descrito en el punto anterior, la revisión literaria se extiende a varios aspectos.

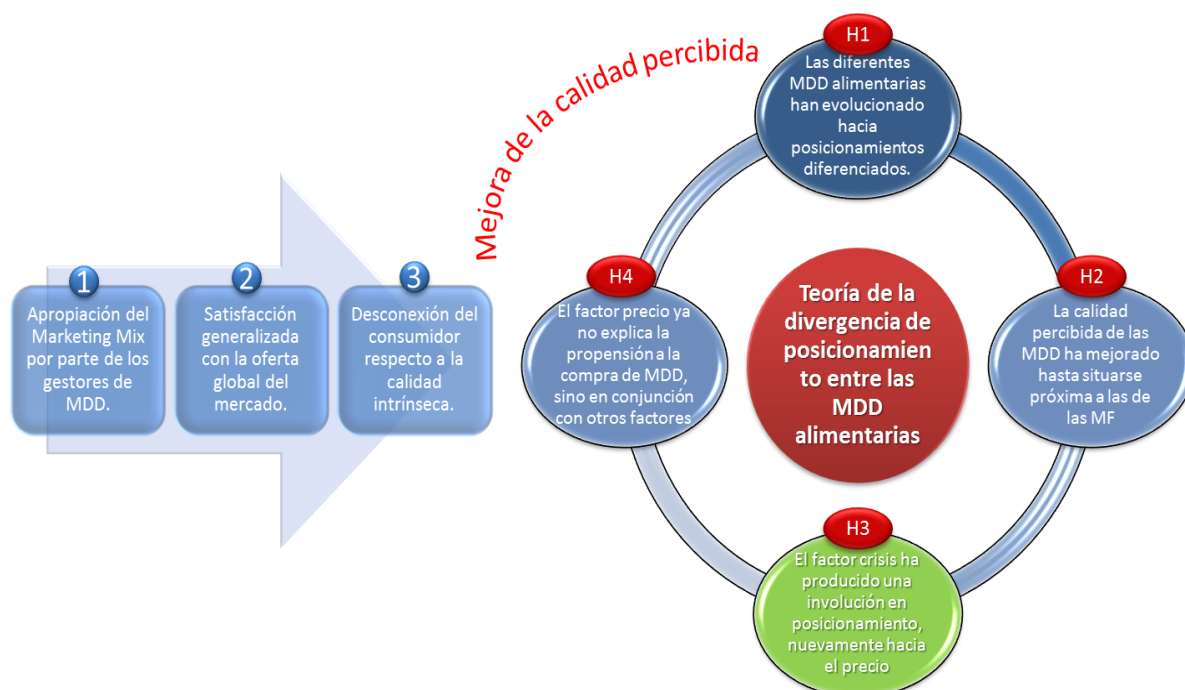
Comenzando con una revisión de las MDD, con enfoque especial en España, hemos utilizado abundantes fuentes de panel y revistas especializadas buscando ofrecer una visión lo más reciente posible, dentro de nuestro alcance, sobre la situación de las MDD en el mercado. También incorporamos el examen del punto de vista legal.

En el curso de la revisión se han constatado dos formas de abordar el tema de nuestra investigación: una de ellas que trata de identificar y usar parámetros objetivos y medibles, tales como la calidad, y otra que, aceptando la imposibilidad de aislar dichos parámetros de la naturaleza impredecible del razonamiento y comportamiento humanos, los contempla desde su percepción por los consumidores. En esta segunda forma de abordar el tema los aspectos de posicionamiento cobran extraordinaria importancia. A tal fin, hemos analizado la relevancia en la literatura de diversos factores desde ambos puntos de vista: como parámetros potencialmente objetivables y como percepciones del consumidor. Por ejemplo, cuando analizamos constructos tales como calidad vs. percepción de calidad, precio vs. percepción de precio, satisfacción vs. ausencia de insatisfacción, lealtad vs. percepción de la propia lealtad, surtido vs. surtido percibido, etc. Los factores experienciales reciben una atención específica en tanto que modificadores potenciales de la percepción de la calidad o del precio de los productos y de las tiendas para el consumidor. Lo mismo sucede con los riesgos, a los que hemos considerado determinantes en la compra del producto, pero que permanecen neutrales cuando son apenas o nada percibidos por parte de los consumidores, como entendemos que es el caso en la generalidad del entorno de las MDD alimentarias en España. También hemos considerado como una limitación en la investigación de este tema el desconocimiento del alcance e influencia de los aspectos inconscientes del comportamiento humano en la compra de productos, aunque reconociendo el fascinante campo de investigación que su consideración abre a futuro.

El inconcluyente enfoque desde parámetros objetivos evidenciado en la revisión literaria muestra la idoneidad de optar por un enfoque desde el posicionamiento en la investigación de las MDD, basándonos en las percepciones que el consumidor tiene de aquellos factores que la literatura académica ha destacado como más relevantes en el comportamiento de compra de los consumidores de MDD. Este es el enfoque que adoptamos en la presente investigación.

Hipótesis.

Nuestras hipótesis son formuladas desde un modelo gráfico comprehensivo derivado de las conclusiones obtenidas en la revisión de la literatura científica. Estas conclusiones nos conducen a la formulación de una teoría: la divergencia en el posicionamiento de las distintas MDD alimentarias. La revisión también ofrece la visión de un contexto en el que la calidad percibida de las MDD se ha incrementado considerablemente. Aspectos subyacentes, tales como el uso extendido de las herramientas del marketing mix por parte de los gerentes de las MDD, un nivel generalizado de satisfacción suficiente del consumidor respecto de la oferta global de MDD y una cierta desconexión de los consumidores respecto de los determinantes de la calidad intrínseca de los productos de alimentación parecen subyacer en la explicación de esta mejora de la percepción de calidad. En este contexto de fondo, debería ser distinguible un posicionamiento divergente entre las distintas MDD.



Tal y como se muestran en el gráfico superior, las hipótesis de nuestra investigación son:

H1. Las diferentes MDD alimentarias han **evolucionado en nuestro país** desde un posicionamiento común, basado en el precio, **a uno basado en atributos diferenciados y propios de cada MDD.**

H2. **La calidad percibida de las MDD** ha mejorado en los últimos años, hasta el punto de que los consumidores las consideran marcas fiables de alta calidad, **a un nivel próximo al de las marcas de fabricante** (en adelante MF) con las que compiten.

H3. **La crisis** ha provocado un giro en la evolución del posicionamiento de las MDD, **en el cual la influencia primigenia del precio recupera relevancia** respecto de otros factores que estaban cobrando importancia antes de la misma.

H4. En el contexto de posicionamientos divergentes para las distintas MDD, **la propensión a la compra de MDD no será atribuible solo al factor precio, sino que la calidad**, así como otros factores asociados tradicionalmente a las MF, deberían ser precursores esenciales de su compra, así como otros precursores asociados tradicionalmente con las MF.

Metodología.

Basándonos en los datos de las encuestas dirigidas por el Grupo de Investigación de MDD de la Universidad Complutense, que nos han facilitado amablemente, hemos alimentado los siguientes instrumentos de análisis para nuestra investigación:

Hipót.	Datos de Investigación	Instrumento	Resultado
H1, H2, H3	Encuesta 2001-2002	Análisis de correspondencias binarias (Corbi) - Spad 5	Mapa de posicionamiento 2001-2002
	Encuesta 2009	Análisis de correspondencias binarias (Corbi) - Spad 5	Mapa de posicionamiento 2009
	Encuesta 2012	Análisis de correspondencias binarias (Corbi) - Spad 5	Mapas de posicionamiento 2012
H4	Encuesta 2012	Modelo de Regresión Lineal Eviews	Modelo de Regresión Lineal

La selección de MDD a investigar se ha realizado sobre aquellas cuyos establecimientos propietarios representan aproximadamente el 80% de cuota de Mercado sobre el valor total de la venta de productos de alimentación en libreservicio de 2010, como mostramos a continuación:

Enseña	Cuota de mercado (Valor) 2010	% MDD sobre ventas	Algunas de sus MDD
Mercadona	24,2%	38%	Hacendado, Tres Tenedores, etc.
Eroski	11,3%	30%	Eroski, Eroski Natur, Seleqtia
Carrefour	11,2%	25%	Carrefour, Carrefour Discount
Dia (Est)	10,6%	50%	Dia
Auchan	7,9%	18%	Auchan
El Corte Inglés	7,1%	16%	Corte Inglés, Hipercor, Aliada
Lidl	4,0%	80%	Solevita, Bellaroom, Freeway, La Caldera, etc.
Supersol	2,5%	20%	Supersol
Ahorramás	2,1%	n.d.	Alipende

(Est) Estimado en base a la cuota que Dia representaba en Carrefour en 2011 (Fuente: Kantar)

Fuente: Comisión Nacional de la Competencia - Informe 2010. Elaboración sobre datos Nielsen.

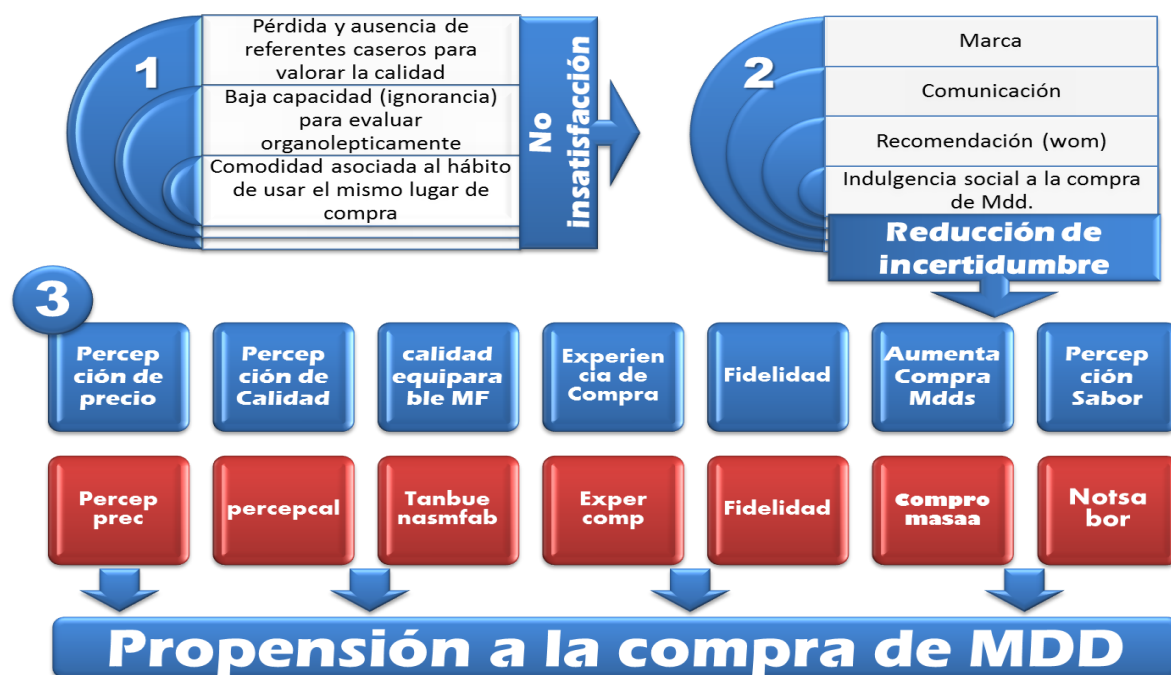
Los mapas de posicionamiento (o perceptuales) han sido desarrollados con atributos homogéneos durante los periodos considerados, si bien en 2009 y sobre todo en 2012, se han incorporado nuevos atributos no disponibles en las encuestas realizadas en 2001-2002. La comparación entre este último periodo y el de 2009 nos facilita información sobre la evolución de las diferentes MDD en el tiempo. La comparación entre los periodos 2009 y 2012 aporta información sobre la influencia de la recesión respecto de la evolución anteriormente evidenciada en el posicionamiento de las MDD. Finalmente, aportamos un cuarto mapa de posicionamiento mostrando el de las MDD cuando prescindimos del factor importancia del precio.

En cuanto a la hipótesis H4, el modelo de regresión lineal se basa en la ecuación siguiente:

$$\begin{aligned} \text{habitocomp} = & \beta_0 + \beta_1 \text{percep}cal_i + \beta_2 \text{percepprec}_i + \beta_3 \text{tanbuenasmfab}_i \\ & + \beta_4 \text{compromasaa}_i + \beta_5 \text{notsabor}_i + \beta_6 \text{expercomp}_i + \beta_7 \text{fidelidad}_i + \varepsilon_i \end{aligned}$$

$i = 1, \dots, 1258$ entrevistas

Gráficamente, el modelo puede describirse como se muestra a continuación, donde los números 1 y 2 identifican factores de contexto que serán objeto de nuestra investigación futura, en tanto que los del punto 3 enmarcan nuestra investigación actual y los aspectos sujetos a la presente modelización.



Las variables analizadas en este modelo han sido obtenidas del modo que se muestra en el siguiente gráfico:

Nombre de la variable	Descripción	Medición
<i>percepprec</i>	Percepción de precio	Se pide al encuestado que valore del 1 al 5 el precio de las Mdd en relación con la de las Mf
<i>percepca</i>	Importancia concedida al precio	Se pide al encuestado que valore del 1 al 5 la calidad de las Mdd en relación con la de las Mf
<i>tanbuenasmfab</i>	Percepción del precio como factor determinante de la elección del establecimiento de compra.	El encuestado manifiesta su grado de acuerdo (1-3) sobre si las mdd tienen la misma calidad que los de marca de fabricante
<i>expercomp</i>	Grado de satisfacción declarado durante la compra realizada en su establecimiento más habitual.	Declarativo (1-7) del grado de satisfacción experimentado realizando la compra en su establecimiento más habitual.
<i>fidelidad</i>	Propensión a realizar su compra habitual en varias tiendas o siempre en la misma.	Declarativo (1-7) sobre en cuantos establecimientos acostumbre a hacer la compra habitual.
<i>compromasaa</i>	Percepción de una buena calidad en las Mdd	El encuestado manifiesta su grado de acuerdo (1-3) sobre si compra más MDD que el año anterior
<i>notsabor</i>	Percepción de una calidad de mdd equiparable a la de las mf	Se pide al encuestado que valore del 1 al 10 el sabor de las Mdd

Las categorías empleadas para la medición de la propensión a la compra de MDD (habitocomp) son:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. <i>Postres lácteos</i> | 12. <i>Legumbres cocidas</i> |
| 2. <i>Leche envasada</i> | 13. <i>Conservas pescado</i> |
| 3. <i>Yogur</i> | 14. <i>Conservas Vegetales</i> |
| 4. <i>Aceite de oliva</i> | 15. <i>Pastas</i> |
| 5. <i>Café Tostado</i> | 16. <i>Refrescos Gaseosos</i> |
| 6. <i>Café Soluble</i> | 17. <i>Cervezas</i> |
| 7. <i>Chocolate</i> | 18. <i>Vinos</i> |
| 8. <i>Mermeladas y Confituras</i> | 19. <i>Pizza Refrigerada</i> |
| 9. <i>Miel</i> | 20. <i>Platos preparad. Congelados</i> |
| 10. <i>Galletas</i> | |
| 11. <i>Pan de molde</i> | |

Resultados.

1) Mapas de Posicionamiento (anexo)

El mapa de posicionamiento de 2001-2002 muestra como los diferentes atributos se agregan cercanos entre sí respecto de la mayoría de las marcas, y todos ellos próximos al baricentro, mostrando una diferenciación escasa entre ellos. En tanto que el precio y la calidad son variables destacadas, los atributos relacionados con el precio atraen a la mayoría de las marcas examinadas, en tanto que el factor calidad se sitúa alejado de todas ellas: la calidad es, de acuerdo con este análisis, un atributo potencialmente importante que el consumidor no percibe, en este momento, como claramente asociado a ninguna de las marcas analizadas.

El mapa de posicionamiento de 2009 muestra cómo las diferentes MDD han evolucionado de manera divergente entre sí, agrupándose cada cual en torno a atributos específicos. De hecho, surgen tres territorios perceptuales diferentes (precio, calidad y experiencia de compra), con distintas MDD posicionándose en cada cual. La calidad es, nuevamente, uno de los atributos más destacados, hasta el punto de ser el elemento que define a todo un territorio perceptual pero, en esta ocasión, sí encontramos marcas agrupadas en torno a este atributo, al contrario de lo que sucedía en 2001-2002. Esta evolución apoya nuestra hipótesis H1, en tanto que la notoriedad que el factor calidad ha ido adquiriendo en los diez años que separan a ambos mapas perceptuales es una fuerte evidencia que concurre en apoyo de nuestra hipótesis H2.

El mapa de posicionamiento de 2012 muestra nuevamente una agregación de factores y marcas próximos al baricentro. De nuevo la importancia del precio y las ofertas de las enseñanzas (conectadas con el precio) son factores cruciales en el marco de pensamiento del consumidor (*mind set*), lo que puede ser interpretado como una consecuencia lógica de la severa recesión, apoyando así nuestra hipótesis H3: el precio, en el contexto de una crisis, recupera importancia de cara a los consumidores. Sin embargo, si retiramos el factor *importancia del precio* del análisis e

incorporamos otros factores como la experiencia de compra e incluso al precio y la calidad pero desde el punto de vista perceptual, es decir, entendidas como *percepción de precio* y *percepción de calidad*, entonces el mapa de posicionamiento resultante vuelve a mostrar una clara diferenciación entre las distintas MDD analizadas. Ello nos permite concluir que, pese a la importancia que el factor precio recupera en el contexto de la crisis, cuando trascendemos a este, vemos emerger otros factores clave en la propensión a la compra de las distintas MDD, nuevamente en consistencia con nuestras hipótesis H2 y H3.

2) Modelo.

Tras la corroboración de las tres primeras hipótesis propuestas, surge una pregunta: dada la dispersión de atributos en cuya proximidad se van situando las distintas marcas, ¿existe algún grupo de atributos que pueda entenderse relevante a la hora de explicar la propensión a comprar MDD en su globalidad? O, más aún: de haberlos ¿tendrían capacidad predictiva respecto de la propensión a su compra, o debemos considerar, por el contrario, que la única pista respecto a la propensión a la compra reside, estrictamente, en cada una de las distintas MDD?

El modelo propuesto muestra considerable capacidad explicativa y predictiva de la propensión a la compra de MDD. Destaca la *percepción de calidad* como el factor que aporta mayor elasticidad a dicha propensión, secundada de cerca por la percepción del precio. Pero hay otros factores como el ser *tan buenas como las MF* o incluso el *sabor* que muestran también una elasticidad considerable, ambos factores relacionados con la calidad. La buena experiencia respecto de las MDD en el pasado, que consideramos precursora de una *tendencia a incrementar la compra de MDD*, se muestra como otro factor de relevancia.

Sin embargo, la experiencia de compra y la fidelidad muestran escasa significación estadística, por lo que, tras su análisis, las hemos eliminado del modelo. Recomendamos, no obstante, la consideración de ambas variables en futuras replicaciones de esta investigación, pues el mapa de posicionamiento de 2012 muestra que, al menos, el factor experiencia de compra tiene una fuerte relevancia.

Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

	Modelo Original				Modelo con reducción de variables				Modelo con estimación robusta			
	Modelo	Coefficiente	Estadístico t	Estadístico F	Modelo	Coefficiente	Estadístico t	Estadístico F	Modelo	Coefficiente	Estadístico t	Estadístico F
R ²	0,219				0,218				0,218			
R ² Ajustado	0,215				0,215				0,215			
Estadístico F	49,83				69,31				69,31			
Constante		-22,39	-7,57	0,00		-22,70	-7,92	0,00		-22,70	-7,72	0,00
percepai		1,67	5,03	0,00		1,63	4,93	0,00		1,63	4,09	0,00
perceppec		1,39	5,50	0,00		1,40	5,53	0,00		1,40	5,05	0,00
tanbuenasmfab		1,18	5,51	0,00		1,18	5,54	0,00		1,18	5,34	0,00
compro masas		1,33	7,29	0,00		1,34	7,35	0,00		1,34	7,25	0,00
notsabor		1,02	4,51	0,00		0,98	4,36	0,00		0,98	3,81	0,00
expercomp		-0,24	-1,49	0,14								
fidelidad		0,20	0,97	0,33								

En la medida en que la *percepción de calidad* (junto a otros atributos relacionados con la misma tales como la percepción de ser las MDD *tan buenas como las MF* o el propio *sabor*) muestran

considerable elasticidad respecto de la propensión a la compra de MDD (medida como hábito de compra), podemos considerar corroborada nuestra H4.

Con todo ello, nuestra teoría declarando la divergencia de posicionamientos de las MDD, no habría sido falsada.

Implicaciones en la Gestión.

Los resultados obtenidos sugieren varias recomendaciones para la industria:

Para los fabricantes de MDD y MF (ambas), es altamente recomendable una vuelta a los principios del marketing, buscando la aportación de valor añadido a los productos a través de *consumer insights* (resortes emocionales profundos que motivan las conductas de los consumidores) poderosos que refuercen la percepción de las ventajas de sus productos y marcas entre sus consumidores, pero no por la vía de reducción de precios, ya que esta estrategia está muy vinculada al posicionamiento de las MDD. Una comunicación mejorada debería orientarse a reforzar el vínculo directo entre la marca y sus consumidores, reduciendo la importancia mediadora de la enseña. Los fabricantes deben establecer estrategias claras y tomar una decisión de elección respecto a producir o no MDD, debiendo fundamentar cualquiera de las dos opciones en razones estratégicas.

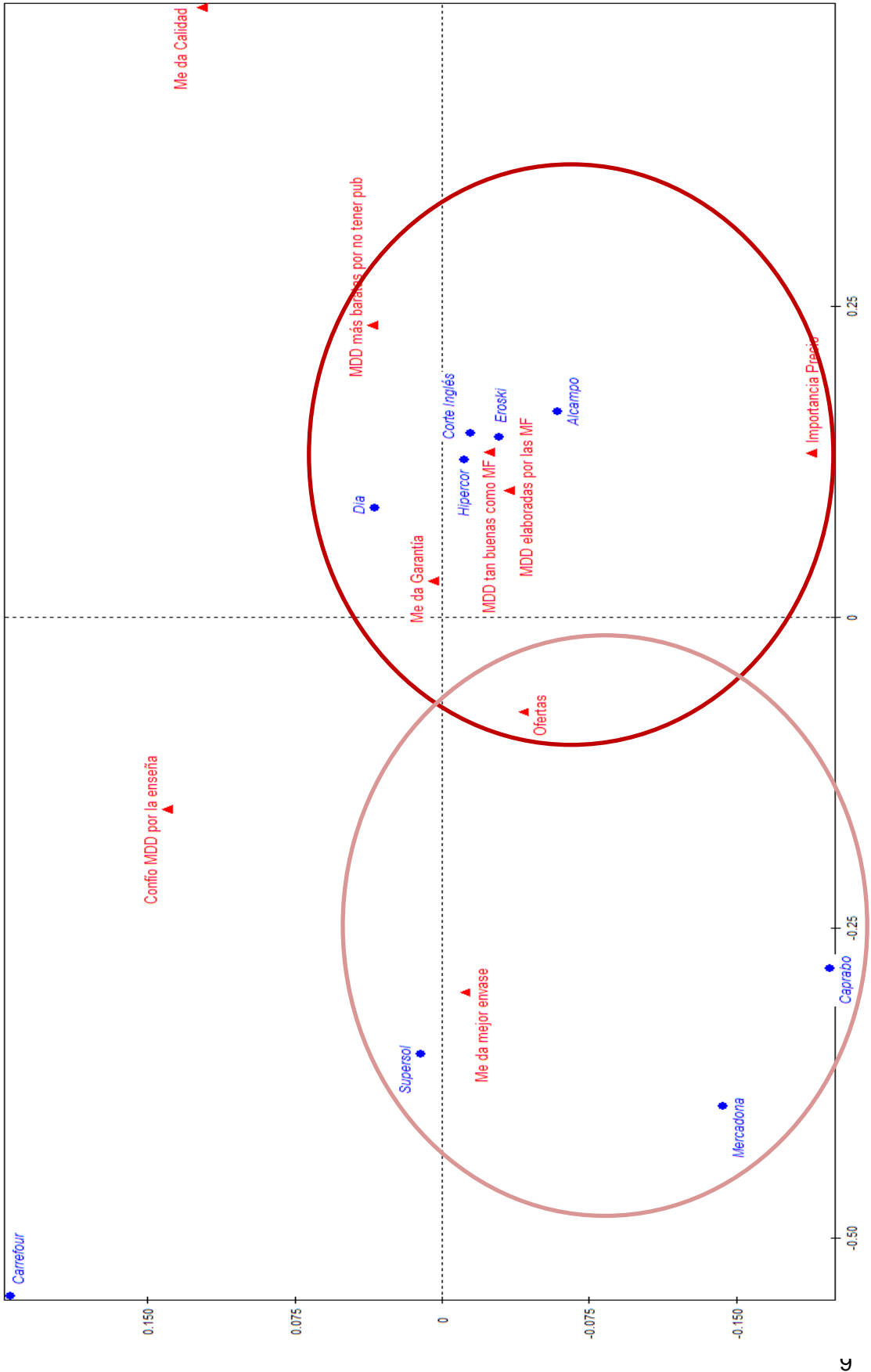
Para los gestores de MDD, en su competencia con las MF, el uso incrementado de un *marketing mix* equilibrado se ha demostrado muy positivo para los resultados de sus MDD. Este es el camino que recomendamos prosigan. Además, todos los elementos del marketing mix que contribuyan a la mejora de la percepción de calidad de la MDD deberían ser considerados con prioridad estratégica dado que el incremento de la *percepción de calidad*, sobre todo en relación con la MF competidora, así como la mejora del *sabor* de los productos de su MDD repercutirán en un incremento de la propensión a la compra de los mismos. Sin embargo, prevemos que el campo de batalla de los gestores de MDD será en el futuro el de las demás MDD, respecto de las cuales pueden tener en sus manos un elemento diferencial de éxito: la *experiencia de compra*. En tanto que la *percepción de precio* y la *percepción de calidad* son ya elementos de posicionamiento para muchas de las MDD analizadas, la *experiencia de compra* puede mejorarse significativamente en la mayoría de las enseñas competidoras, junto con la imagen del establecimiento y la de sus MDD, transmitiendo una imagen diferenciada y una personalidad propia para las mismas que repercutiría en una previsible segmentación de consumidores sobre el eje de esta personalidad diferenciada. Los establecimientos que aborden esta estrategia tienen buenas probabilidades de adquirir notoriedad, y de lograr un éxito considerable, como sucedió a aquellos que se esforzaron en mejorar la *percepción de calidad* de sus productos entre sus consumidores en los últimos diez años.

Limitaciones de esta investigación.

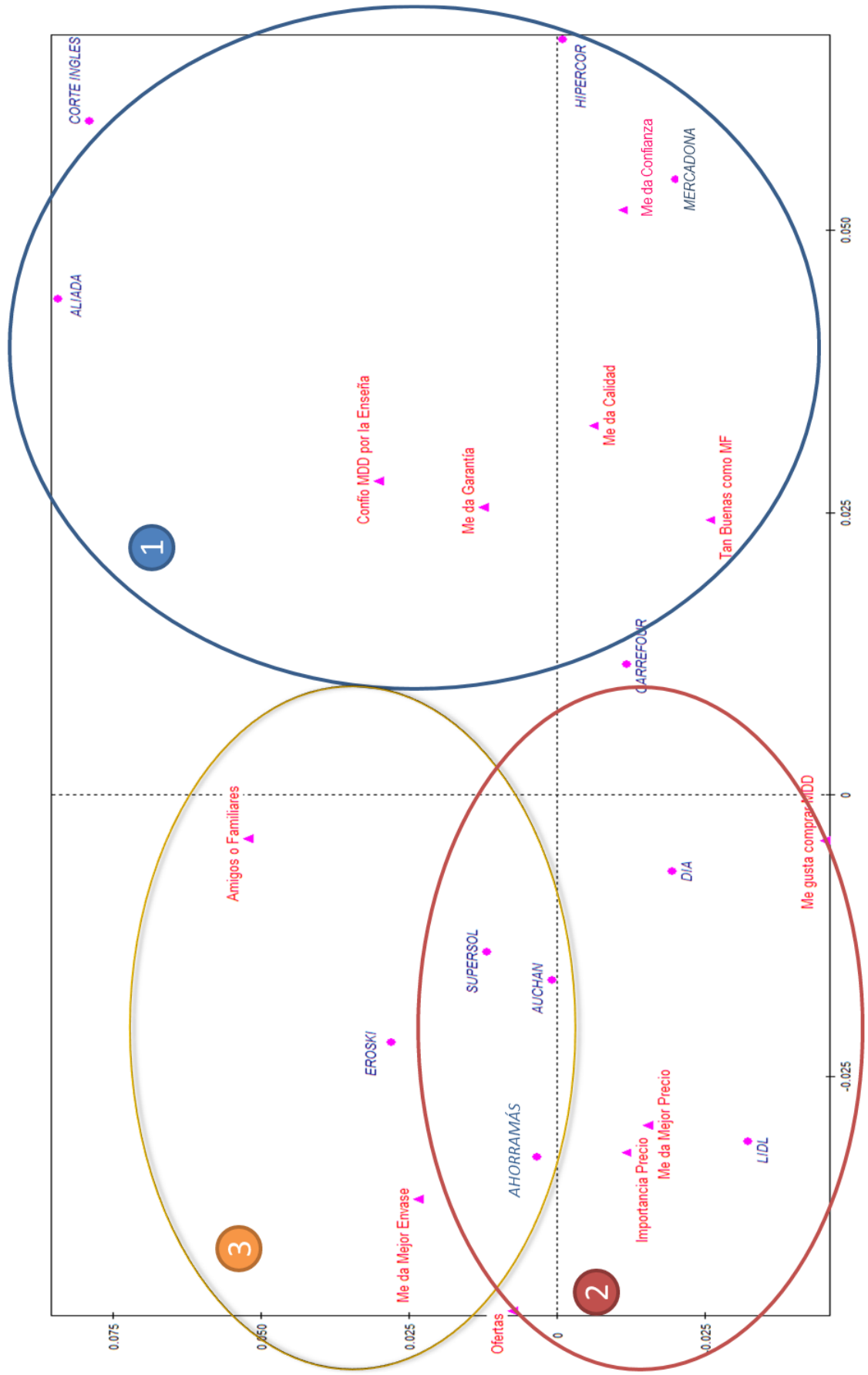
La presente investigación está geográficamente limitada al área de Madrid. Es recomendable plantear una ampliación de su alcance geográfico en futuras réplicas. Igualmente, el propósito de trascender el enfoque que considera a las diferentes MDD como un bloque homogéneo en lugar de como marcas diferentes encuentra limitaciones en los cuestionarios empleados. Un enfoque futuro debe contemplar las MDD de manera individualizada y ofrecer resultados por la agregación de los de las diferentes marcas, para aportar mayor robustez a los resultados de la investigación.

Anexo - Mapas de Posicionamiento.

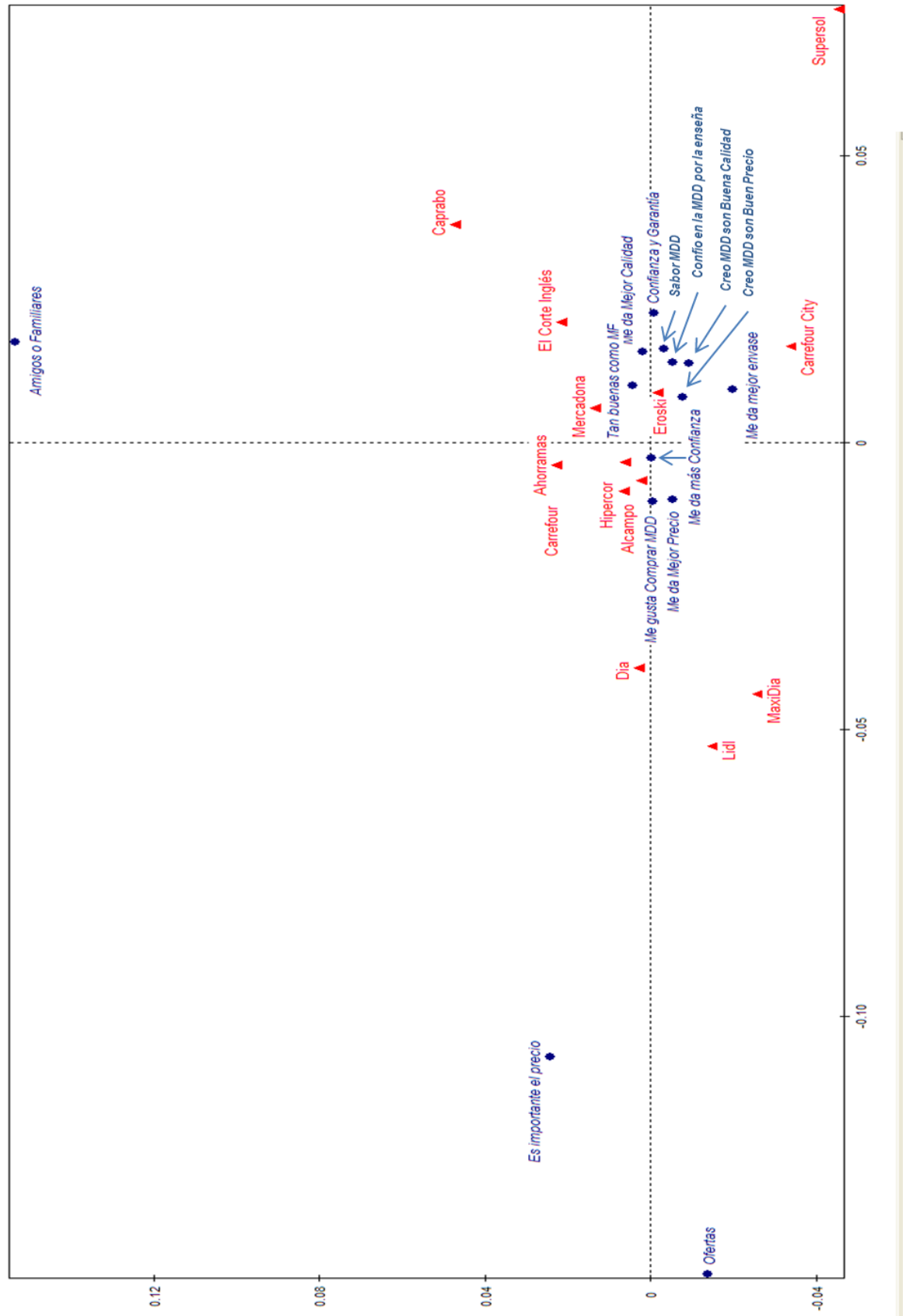
Mapa de Posicionamiento 2001 - 2002



Mapa de Posicionamiento 2009



Mapa de Posicionamiento 2012 (factores de 2009)



Mapa de Posicionamiento 2012 (factores alternativos)

